

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza podnikové strategie softwarové společnosti

Bc. Veronika Baštářová

Diplomová práce

2013

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

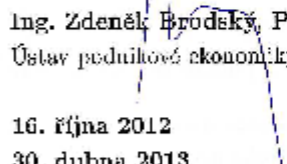
Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Baštářová**
Osobní číslo: **E100305**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza podnikové strategie softwarové společnosti**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**


Zásady pro vypracování:

Cílem práce bude analýza podnikové strategie softwarové společnosti a návrhy jejího zlepšení.
Základní pojmy
Metody hodnocení podnikové strategie
Profil společnosti Amí Praha a.s.
Analýza strategie společnosti Amí Praha a.s.
Návrhy zlepšení
Použitá literatura

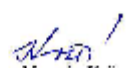
Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní úpravy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

- GUINN, A. a kol. Strategický management malých a středních podniků. 1. vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. 144s. ISBN 978-80-7314-125-7
KŘÍKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 224s. ISBN 80-7179-453-8
MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 252s. ISBN 978-80-247-1911-5
SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179-367-1
SVOBODA, P. a kol. Moderní přístupy k řízení podniků v novém podnikatelském prostředí. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2006. 220s. ISBN 80-86946-12-6
THOMPSON, J., MARTIN, F. Strategic management: Awareness and change. 5. vydání. Londýn: Thomson Learning, 2005. 873s. ISBN 1-84480-083-0

Vedoucí diplomové práce:  Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Datum zadání diplomové práce: 16. října 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Amálie Myšková, Ph.D.
ččkanka

L.S.


doc. Ing. Miroslav Křížemil, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 16. října 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti, vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou, nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 12. 4. 2013

Bc. Veronika Bašťařová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala managementu společnosti AMI Praha a.s. za vstřícné jednání a svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Brodskému Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Název

Analýza podnikové strategie softwarové společnosti

Anotace

Diplomová práce „Analýza podnikové strategie softwarové společnosti“ si klade za cíl zanalyzovat strategii softwarové společnosti AMI Praha a.s. a navrhnout možná zlepšení. Teoretická část se zabývá problematikou podnikové strategie a s ní souvisejícími pojmy. V praktické části jsou tyto poznatky použity pro analýzu makrookolí a mikrookolí firmy a hodnocení současné strategie. Závěrečná kapitola je věnována návrhům na zlepšení.

Klíčová slova

Finanční analýza, podniková strategie, strategický plán, strategické řízení

Title

Analysis of Corporate Strategy of the Software Company

Annotation

The thesis "Analysis of Corporate Strategy of the Software Company" aims to analyze the strategy of software company AMI Praha a.s. and suggests possible improvements. The theoretical part deals with corporate strategy and its related concepts. This knowledge is used for the analysis of microenvironment and macroenvironment and assessment of current business strategy in the practical part. The final chapter is devoted to suggestions for improvement.

Keywords

Financial analysis, corporate strategy, strategic plan, strategic management

Obsah:

Seznam obrázků:	9
Seznam tabulek:	10
Seznam zkratk:	11
Úvod	12
1 Základní pojmy	14
1.1 <i>Strategie</i>	14
1.2 <i>Vize, mise, cíle</i>	15
1.3 <i>Strategické plánování</i>	18
1.4 <i>Strategický plán</i>	19
1.5 <i>Strategické řízení</i>	20
2 Metody hodnocení strategie	22
2.1 <i>Analýza okolí podniku</i>	22
2.1.1 <i>Analýza vnějšího okolí</i>	22
2.1.2 <i>Analýza konkurenčního okolí</i>	24
2.1.3 <i>Analýza vnitřního prostředí</i>	25
2.1.4 <i>SWOT analýza</i>	25
3 Profil společnosti Ami Praha	26
3.1 <i>Předmět činnosti</i>	26
3.2 <i>Organizační struktura</i>	27
3.3 <i>Řízení kvality</i>	28
4 Analýza strategie společnosti Ami Praha a.s.	30
4.1 <i>Analýza vnějšího okolí</i>	30
4.2 <i>Analýza konkurenčního okolí</i>	35
4.3 <i>Analýza vnitřního prostředí</i>	41
4.3.1 <i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	47
4.4 <i>SWOT analýza</i>	52
4.5 <i>Strategie podniku</i>	54
4.6 <i>Vize</i>	56
4.7 <i>Mise</i>	56

4.8 Cíle	57
5 Návrhy zlepšení	61
5.1 Strategický plán.....	61
Závěr	67
Seznam Příloh	71

Seznam obrázků:

Obrázek 1: grafické schéma propojení vize, mise, cílů a strategie.....	18
Obrázek 2: Proces strategického plánování.....	19
Obrázek 3: Schéma procesu strategického řízení	21
Obrázek 4: Porterův model pěti sil	24
Obrázek 5: Organizační struktura.....	27
Obrázek 6: Podniky mající interní webové stránky.....	31
Obrázek 7: Podniky se vzdáleným přístupem k el. poště a práci s datovými soubory	32
Obrázek 8: IT odborníci podle zaměstnání	44
Obrázek 9: zaměstnané osoby v IT.....	45
Obrázek 10: Vývoj zisku.....	45
Obrázek 11: Kapitálová a majetková struktura společnosti Ami a.s.	47
Obrázek 12: Ukazatele rentability	49

Seznam tabulek:

Tabulka 1 :Podniky s firemní počítačovou sítí.....	31
Tabulka 2: Podniky v ČR s webovými stránkami	32
Tabulka 3: Celkové výdaje na VaV	33
Tabulka 4: Výsledky hospodaření a vývoj zisku	45
Tabulka 5: Tržby za činnost společnosti Ami a.s.	46
Tabulka 6: Ukazatele rentability.....	47
Tabulka 7: Ukazatele aktivity společnosti Ami a.s.....	50
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti	50
Tabulka 9: Ukazatele platební likvidity	51
Tabulka 10: Počet pracovníků	51
Tabulka 11: Ukazatele produktivity práce	51
Tabulka 12: Obrat a rentabilita tržeb	54
Tabulka 13: Hodnoty pro výpočet udržitelného tempa růstu	60
Tabulka 14: Finanční cíle	64
Tabulka 15: Akční plán.....	65

Seznam zkratk:

BSC	Balanced scorecard
B2B	Business-to-bussines
B2C	Business-to-consumer
CMS	Content Management System
CRM	Customer relationship management
CSS	Cascading Style Sheets
CQS	Certifikační orgán pro systémy jakosti
DMS	Document Management System
ERP	Enterprise Resource Planning
HTML	HyperText Markup Language
ICT	Informační a komunikační technologie
IdM	Identity management
IT	Informační technologie
ITIL	IT Infrastructure Library
KDM	Key Distribution Manager
MBA	Master of Business Administration
PHP	Hypertextový procesor
SLA	Service Level Agreement
SW	software
UCM	Universal Content Management
WCMS	Web Content Management System

ÚVOD

V současném světě, kde 21. století je pokládáno za století informační, přináší informační a komunikační technologie nový rozměr do každodenního života a podnikání. Zjednodušují práci, zvyšují produktivitu, ale zároveň kladou velké nároky na flexibilitu a udržení si přehledu. Reakční doba se zkracuje a společnost nyní musí být adaptabilní, flexibilní a efektivní. Pokud se chce udržet na trhu a prosperovat, musí mít přehled a náskok před konkurencí, což si bez informačních a komunikačních technologií už nedokážeme představit.

Společnost AMI Praha a.s., tak jako řada dalších firem, využila příležitosti a zaměřila se na poskytování služeb v oblastech podnikových IT řešení a internetu. Aby uspěla ve velké konkurenci a rychle se měnícím prostředí, je nezbytně nutné strategicky plánovat a vykonávat strategická rozhodnutí. Jako prostředek k dosažení vytyčených cílů společnosti by měl sloužit dobře zpracovaný strategický plán. Dříve statický dokument s platností několika let, vypracovaný na základě zkušeností z minulosti, musí být nyní schopný reagovat na měnící se prostředí a neustále se přizpůsobovat.

Cílem práce bude analýza podnikové strategie softwarové společnosti a návrhy na její zlepšení. Toto téma je pro AMI Praha a.s. aktuální vzhledem k měnícím se podmínkám na trhu, a kdy poslední strategický plán společnosti byl vypracován před třemi roky a od té doby nebyl kontrolován průběh plnění a ani dále aktualizován.

Práce bude zpracována na základě rešerše odborné literatury, se zaměřením na strategické řízení a plánování a formou konzultací s managementem a zaměstnanci podniku AMI Praha a.s. Další důležité informace budou pocházet z podnikových dokumentů společnosti a nezanedbatelný zdroj informací je k dispozici také na internetu.

Aby cíl práce byl naplněn, budou v první kapitole nadefinovány základními pojmy, jako strategie, vize, mise a cíle. Se strategií souvisí také strategické plánování, strategický plán a řízení, které budou blíže charakterizovány.

V následující kapitole budou vymezeny metody hodnocení podnikové strategie, včetně analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku a analýzy konkurenčního okolí. Pro ucelenou představu o situaci bude provedena SWOT analýza.

V další části se představí společnost Ami Praha a.s., kde po profilu bude následovat samotná analýza strategie společnosti, zahrnující analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, doplněné o SWOT analýzu.

Poslední kapitola se bude zabývat návrhy na zlepšení na základě provedených analýz a podkladů z teoretické části diplomové práce. Tato kapitola by měla obsahovat nový strategický plán, díky kterému by společnost mohla dosáhnout lepšího konkurenčního postavení.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Diplomová práce se bude zabývat strategickým plánem, jeho vytvořením, implementací a hodnocením. V této oblasti nejsou exaktně stanovené definice. Každý autor se vyjadřuje trochu odlišněji a proto se nejdříve ustanoví definice základních pojmů a postupů, tak jak budou použity v praktické části.

1.1 Strategie

Určitou formu strategie používali už pravěcí lidé při lovu. A pokud by se hovořilo o historii pojmu strategie, mezi zažitá slovní spojení patří vojenská strategie; plánování a vedení vojenských akcí za určitým cílem. A právě takto vzniklo slovo strategie (strategia) z řeckého strategos (generál), stratos (vojsko, výprava) + agein (vést) (1).

Vynikajícím stratégem byl na přelomu 19. století Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz. Ve svém díle *O válce* definoval strategii, jako používání bitvy k ukončení války, na kterou se musí zaměřit všechny vojenské akce, které musí být v souladu s cílem války (2). Jinými slovy, strategie je plán války, spojující řadu úkonů, které mají vést ke stejnému cíli. Také zdůrazňoval politickou stránku války. "Válka je pouze pokračování politiky jinými prostředky" (2). Takto se pojem strategie začal objevovat i u mimovojenských oborů. Podniková strategie, v tom smyslu, v jakém se o ni uvažuje dále, se začala významně formovat v 60. letech v USA. Všeobecné definice strategie se autor od autora liší. I když základní princip, tedy jednání za určitým cílem, se dá shodně nalézt u většiny autorů.

Například jednu z nejstarších definic formuloval A. Chandler v knize *Strategy and Structure*, 1962: „Strategie je určení základních dlouhodobých cílů podniku, způsobů jejich dosažení a alokace zdrojů nutných na uskutečnění těchto cílů“ (3).

Podobně definoval strategii W. F. Gluck „Strategie je jednotný, souhrnný a integrovaný plán, který je navržen, aby zajistil dosažení základních cílů podniku“ (4). Jako "Koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů." definoval strategii v učebnici *Managementu* J. Veber (5).

Nalezlo by se spoustu dalších definic a přístupů ke strategii. Podle mého názoru dlouhodobost, alokaci zdrojů, průběh akcí a zaměření na konkrétní potřeby a vývoj okolí podniku, dobře vystihuje tato definice: „Strategie je připravenost podniku na budoucnost.

Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku“ (6 s. 1).

Vnějšímu okolí strategie ukazuje, že podnikatelský subjekt je skutečným činitelem, tím, kdo usiluje o dosažení konkrétních cílů a aktivně vstupuje do konkurenčního boje. Z vnitřního pohledu má strategie řadu funkcí, zejména: Soustředí úsilí společnosti, pomáhá při rozhodování v nejistotě a při určování možností a budoucnosti firmy, koordinuje, motivuje a formuje firemní kulturu a zlepšuje funkčnost systému řízení (6).

1.2 Vize, mise, cíle

Se strategií se občas zaměňují pojmy jako vize, mise nebo poslání podniku. Pro potřeby práce budou nyní tyto pojmy blíže nadefinovány.

Vize

„K dosažení skutečného úspěchu musíte být vizionářem – musíte mít velmi novátorské pojetí světa a jasnou představu o směru, kterým se ubíráte. Pokud máte tohle, projde vám i něco, co by představovalo podnikatelský ekvivalent vraždy.“

Henry Mintzberg

Vize podniku je dle Guinna a kol. předpověď na budoucích pět, ale i více let, určuje jaké budou hlavní směry rozvoje podniku, rozsah výroby a poskytované služby, vztahy k zákazníkům, postavení na trhu, v oboru, atd. Vize podniku je orientována do budoucnosti a vyjadřuje zaměření firmy. V čem je a bude firma jedinečná (7).

V učebnici strategického managementu, postupujeme při formulaci vize takto: explicitně vymezíme základní směr podniku. Vize je inspirující a podnětná, motivuje zapojení úsilí pracovníků podniku, podporuje nadšení a zájem a povzbuzuje k větší participaci. Slouží tak jako mocný nástroj pro vedení (8).

Mise

Mise nebo také poslání podniku je způsob, jak naplnit stanovené vize. Zabývá se současnými aktivitami podniku, obsahuje kodex chování celé firmy a definuje směr, kterým se má podnik ubírat (9).

Vize nemůže existovat bez mise, protože by se velice brzy znehodnotila. Mise nemůže existovat bez vize, protože by působila jenom jako výplod fantazie (8).

Cíle

Cíle podniku se dělí na strategické (obecné) a specifické (konkrétní). Z globálního pohledu strategické cíle naplňují misi a pomáhají při stanovení a hodnocení strategií, které zahrnují dlouhé období, a to minimálně tři roky.

a) Strategické cíle

Existují různá dělení strategických cílů. Jedno z nich dělí cíle na čtyři podskupiny:

1. cíle vztahující se k uspokojení poptávky, tj. k odběratelům,
2. cíle vztahující se k vytváření ekonomického efektu,
3. cíle vztahující se k rozvoji hmotného i nehmotného majetku podniku,
4. cíle vztahující se k pracovnímu kolektivu podniku (stimulace, kvalifikace, rekvalifikace, sociální program atd.) (10).

Rozhodování o strategických cílech je velmi důležitá a náročná činnost, na které pracuje nejen top management a vyšší vedení, ale měl by být dán prostor i zaměstnancům podniku.

V knize strategické řízení - teorie pro praxi se uvádí šest faktorů, které ovlivňují rozhodování o strategických cílech:

1. Prostředí, v němž podnik působí
2. Očekávání důležitých „stakeholders“
3. Objem dostupných výrobních faktorů
4. Interní vztahy
5. Vlastnosti a schopnosti řídicích pracovníků
6. Zkušenosti z realizace minulých cílů (11)

b) Specifické cíle

Rozvíjejí dále cíle strategické, udávají proč, jak a s jakými zdroji dosahovat cílů. Konkrétní cíle vymezujeme charakteristikou SMART:

S – Specifické

Specifické cíle jsou jasné a dobře definované. Manažer je schopen sledovat a vyhodnocovat skutečný výkon vůči konkrétně vymezeným cílům.

M – Měřitelné

Často je potřeba sledovat pokrok při dosahování cílů, také je velmi užitečné vědět kdy byly práce provedeny, a kdy budou dokončeny.

A – Akceptovatelné

Cíle by měly přidat užitnou hodnotu v situaci, kdy je jim stanovené a být v souladu se strategiemi a vyššími cíli.

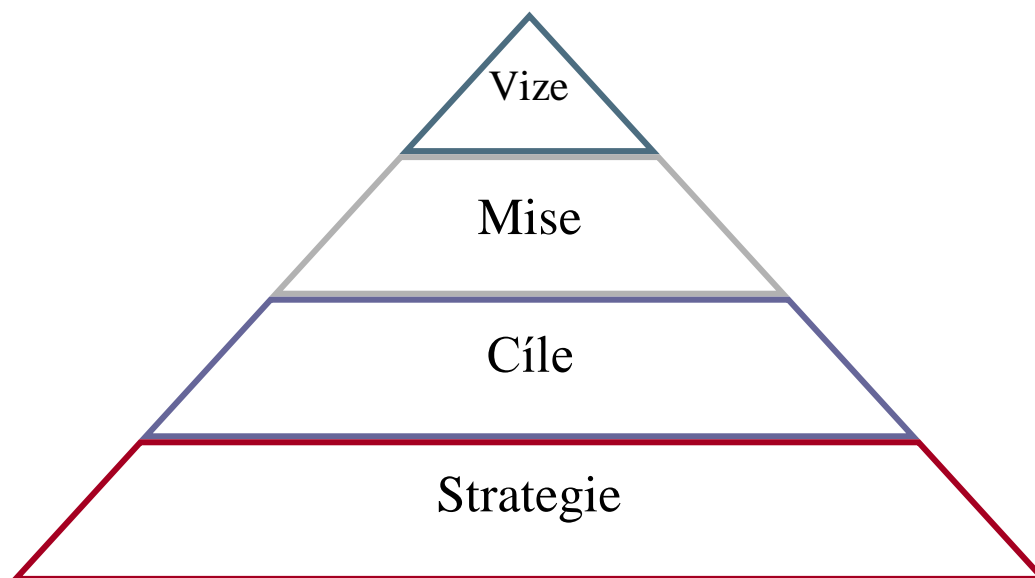
R – Realistické

Cíle by měly být reálné. Je důležité se vyvarovat situacím vedoucím k nesplnění cíle, jako nedostatku dovedností, prostředků (počítačů, náradí, atd.), nebo lidí, obzvláště těch, kteří mají přístup ke klíčovým zdrojům a podporu vedení.

T – Měřitelné v čase

Popis cílů by také měl obsahovat časové měřítko. Časové měřítko odpovídá naléhavosti a zajišťuje, že jsou cíle plněny v přiměřeně dlouhém časovém horizontu.

Vize, mise a cíle jsou úzce propojeny. Graficky by se daly vyjádřit takto:

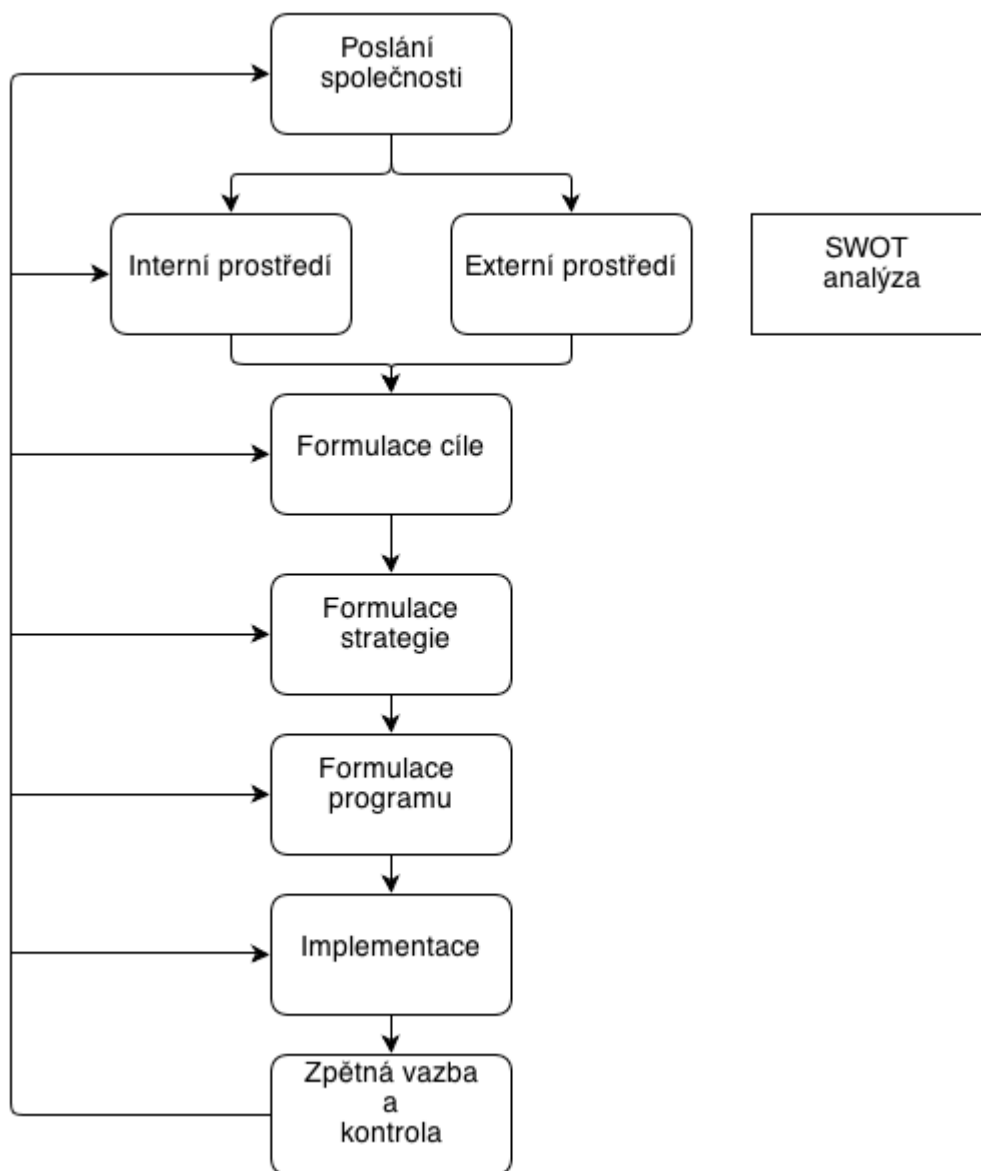


Obrázek 1: grafické schéma propojení vize, mise, cílů a strategie

Zdroj: vlastní zpracování

1.3 Strategické plánování

Strategické plánování určuje, kam organizace směřuje v určitém časovém úseku, jakými prostředky toho chce dosáhnout a jak kontrolovat a hodnotit dosahování plánu. Předpokladem plánování je přesně provedená analýza vnějšího a vnitřního okolí a to nejen se zaměřením na minulou a současnou situaci firmy, ale i na budoucí postavení podniku. Na Obrázek 2: Proces strategického plánování.



Obrázek 2: Proces strategického plánování

Zdroj: upraveno podle (12)

1.4 Strategický plán

Strategický plán řeší globální otázky o budoucnosti podniku a reakci na nastávající změny v dlouhodobějším horizontu, obvykle více jak jeden rok. Hlavní důraz se klade na ujasnění a naplánování budoucích rozhodnutí. Nejistota je v tomto případě velmi vysoká a rozpracování plánu řeší pouze globální otázky (13).

Strategický plán jako dokument, souhrnně a přehledně identifikuje strategické cíle a způsoby jejich realizace. K těmto cílům jsou přiřazeny zdroje a zaměstnanci zodpovědní za jejich realizaci. Ve strategickém plánu jsou rozpracovány postupy na taktické úrovni.

Strategický plán se může rozčlenit na kapitoly:

I. Seznámení s firmou – důvod proč sestavujeme strategický plán, velikost firmy, historie firmy, etc.

II. Určení vize, mise

III. Situační analýza - analýza vnějšího a vnitřního okolí, SWOT analýza

IV. Stanovení strategických cílů - vycházejících z mise a vize na základě analýzy vnějšího a vnitřního okolí firmy a SWOT analýzy

V. Implementační část - formulace postupných kroků, které vedou k naplnění vizi formou akčního plánu, doplněné o alokaci zdrojů a odpovědnosti (**Error! Reference source not found.**).

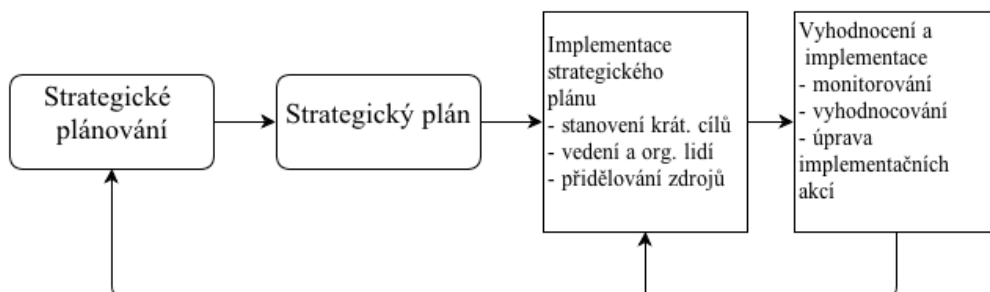
VI. Zpětná vazba – kontrola a hodnocení

1.5 Strategické řízení

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategii směřující k dosažení stanovených cílů a k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím, vedoucímu k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku (15s.1). Provázanost strategického plánování je vidět na Obrázek 3.

Strategické řízení vyžaduje vysoké intelektuální zapojení manažerů, komplexní a flexibilní řešení a propracování strategie, která by přinesla dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu.

Strategické plánování, strategický plán a strategické řízení



Obrázek 3: Schéma procesu strategického řízení

Zdroj: upraveno podle (12)

2 METODY HODNOCENÍ STRATEGIE

Lze najít různé způsoby hodnocení strategie. Mezi nejjednodušší patří například ziskovost ve srovnání s minulými obdobími nebo konkurenčními podniky, návratnost investic, zda tržní podíl nebo prodej roste či klesá, etc. Komplexnější metodou je pak benchmarking, kdy se podnik srovnává s podobným nebo lepším podnikem na trhu. Benchmarkingem můžeme vyhodnocovat například produkty, procesy, nebo funkce podniku. Metodou hodnocení, kdy se nezaměřujeme pouze na ukazatele finanční, ale je dán prostor i nefinančním měřítkům a jejich vzájemné provázanosti, je metoda Balanced Scorecard.

Pro zhodnocení strategie je důležité být obeznámen se situací, v jaké se podnik nachází, zanalyzovat vnější a vnitřní okolí podniku a provést SWOT analýzu.

2.1 Analýza okolí podniku

Pro další posouzení potřeb podniku a pro určení strategických cílů, je zapotřebí podrobná analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku, tedy mikrookolí a makrookolí firmy.

2.1.1 Analýza vnějšího okolí

Vnější okolí podniku je nestálé a špatně se ovlivňuje. Podnik musí analyzovat a vyhodnocovat vnější prostředí k pochopení konkurence, předcházení rozporů s legislativou, předvídání ekonomické situace a podobně. Při analýze vnějšího okolí podniku bude použita metoda PESTLE, tedy analýza PEST rozšířena o legislativní a ekologické faktory.

PESTLE analýza

P – Politické faktory

Do politických faktorů se řadí zahraniční stabilita a národní politická situace, která ovlivňuje daňové zákony, protimonopolní zákony, ochrany domácích podnikatelských subjektů a jiné vyhlášky a normy působící na činnosti podnik.

E – Ekonomické faktory

Stav ekonomiky a její vývoj ovlivňuje rozhodování podniku. Do ekonomických faktorů spadají makroekonomické trendy jako míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.

S – Sociální a demografické faktory

Strukturu, postoj a životní styl obyvatelstva odráží sociální a demografické faktory.

T – Technologické faktory

Technologické faktory zachycují technologické a technické změny v okolí, v němž se podnik pohybuje. Předvídavostí budoucího vývoje může podnik získat konkurenční výhodu. Také rychlost zastarávání a celkový stav technologie a nové objevy ovlivňují chod firmy.

L - Legislativní faktory

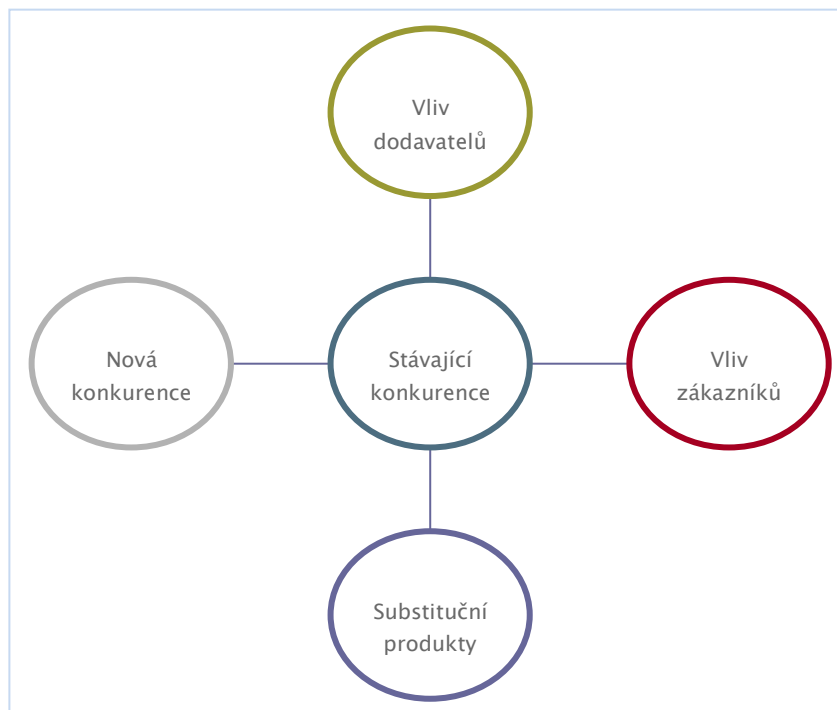
Legislativní faktory obsahují zákony, regulace a vlivy národní, mezinárodní a evropské.

E- Ekologické faktory

Problematika životního prostředí a změny klimatických podmínek. (16)

2.1.2 Analýza konkurenčního okolí

Porterův model pěti sil určuje, jaké mají postavení a jak na podnik působí dodavatelé, zákazníci, konkurence a trh se substituty.



Obrázek 4: Porterův model pěti sil

Zdroj: Vlastní zpracování

Porterův model pěti sil odpovídá na následující otázky:

1. Nová konkurence – jaké je riziko vstupu potenciálních konkurentů, jaké jsou bariéry na vstupu?
2. Stávající konkurence – jak je silná nynější konkurence, jakou má pozici na trhu?
3. Smluvní síla odběratelů – jaká je pozice odběratelů, do jaké míry jsou odběratele loajální?
4. Smluvní síla dodavatelů - mám na výběr dodavatele, nebo má dodavatel monopolní postavení?
5. Hrozba substitučních výrobků – jak snadno se dají nahradit naše výrobky za konkurenční substituty? (17)

2.1.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza interního prostředí hodnotí současnou situaci firmy z pohledu podnikových zdrojů, analyzuje tyto vnitřní faktory:

1. Faktory technického rozvoje – jak si podnik stojí ve výzkumu a vývoji, kolik investuje a jak rozvíjí výzkum a vývoj oproti konkurenci.
2. Marketingové a distribuční faktory – 4P – produkt, cena, propagace, distribuce. Prodejní tým a péče o zákazníka.
3. Výrobní faktory a řízení výroby – na jaké úrovni jsou výrobní prostředky, technologie a vedení výroby.
4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů – kvalifikace, loajalita, motivace a prospěšnost zaměstnanců a vztahy mezi vedením i mezi zaměstnanci samotnými.
5. Faktory finanční a rozpočtové - finanční analýza, poměrové nebo pyramidové ukazatelé. (18 s. 53)

2.1.4 SWOT analýza

SWOT analýzu můžeme rozdělit na interní a externí část. Interní část stanovuje silné a slabé stránky týkající se vnitřního prostředí firmy a příležitosti a hrozby analyzující vnější okolí. Určujeme vzájemné vztahy mezi silnými stránkami a příležitostmi, slabými stránkami a hrozbami, apod. Tyto synergie pak vzápětí mohou být využity jako nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, nebo zlepšení chodu podniku.

Nabízí se tyto možnosti:

- MAX-MAX strategie – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- MIN-MAX strategie – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- MAX-MIN strategie – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- MIN-MIN strategie – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby (20)

3 PROFIL SPOLEČNOSTI AMI PRAHA

AMI Praha je akciová společnost poskytující komplexní služby v oblastech podnikových IT řešení a internetu. Na trhu působí již od roku 1996. V současné době společnost tvoří zkušený tým více než čtyřiceti odborníků, momentálně se nejvíce zaměřujících na IdM (Identity Management), Portály, podniková řešení a další bezpečnostní produkty a jejich servis. V roce 2011 získala společnost autorská práva k SW produktu Key Distribution Manager (KDM). Svým klientům poskytuje profesionální služby a individuální přístup. Společně s nimi se vždy snaží nalézt vysoce použitelná, efektivní a funkční řešení, která zjednodušují práci, snižují náklady a zvyšují zisk.

Společnost má vypsane akcie na jméno v listinné podobě, 500 ks ve jmenovité hodnotě 2 000 Kč. Hlavním akcionářem s majoritním podílem 70% je Ing. Michal Svatý se 100% splaceným vkladem v hodnotě 700 tis. Kč. Drobní akcionáři, převážně vedoucí pracovníci, vlastní akcie v hodnotě 300 tis. Kč.

V roce 2011 dosáhla společnost tržeb ve výši 67,6 mil. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří ČEZ ICT Services s.r.o., Techniserv IT s.r.o., Česká pošta s.p., Hlavní město Praha, UniCredit Leasing CZ a.s.. Celkem má společnost 21 stálých zaměstnanců.

3.1 Předmět činnosti

V Obchodním rejstříku má společnost zapsány tyto činnosti:

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Automatizované zpracování dat
- Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb
- Reklamní činnost
- Marketing a průzkum trhu
- Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- Činnost podnikatelských, finančních a ekonomických poradců

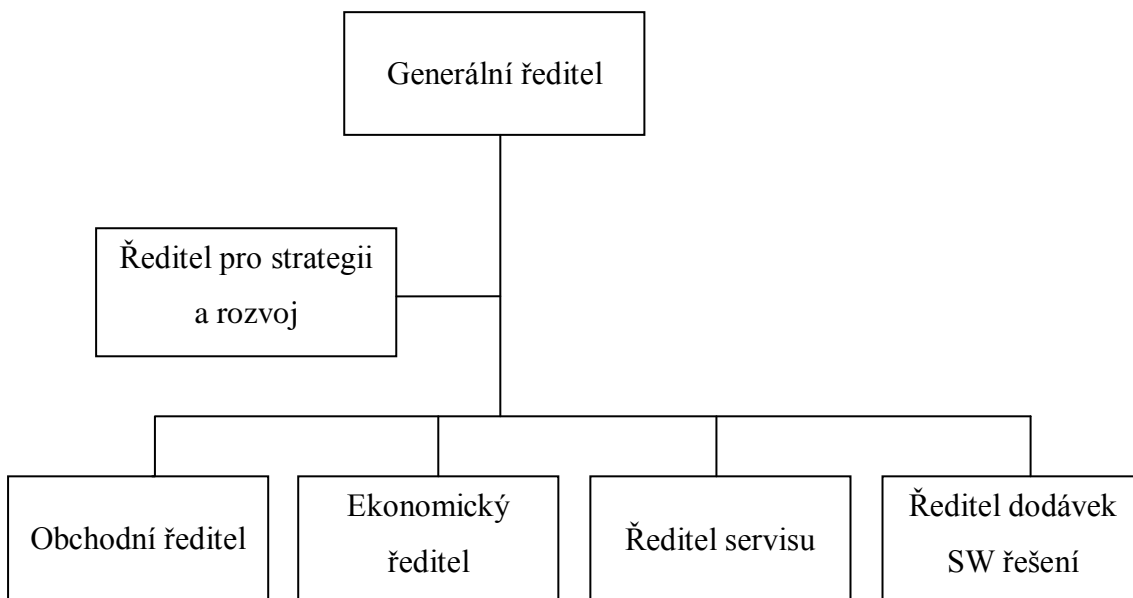
Činnost společnosti se může rozdělit do 3 základních oblastí:

1. Podpora procesů (document management, service desk, integrace,...)
2. Bezpečnost (identity management, information rights management,...)
3. Komunikace (webové prezentace, on-line marketing,...) (23)

Společnost poskytuje IT služby na úrovni. Pro jejich zajištění stanovuje se zákazníkům jasná SLA (Smlouva o garantované úrovni služeb), kterou vyžaduje i od svých dodavatelů. „Přesnějším měřením plnění SLA a zapracováním best practices ITIL (sada doporučení pro řízení a optimalizaci dodávky služeb ICT) jsme vytvořili předpoklady pro zlepšování služeb servisu pro nás i naše zákazníky“(23).

3.2 Organizační struktura

Schéma organizační struktury prezentuje společnost ve výroční zprávě z roku 2011. Jedná se o funkční strukturu, kde v jednom úseku pracují zaměstnanci na podobných aktivitách. Sice se jedná o méně inovativní strukturu, ale AMI Praha je menší společnost, kde kontrolu celé organizace a rozhodování zabezpečuje top management. Negativní stránkou funkční struktury je, že vedoucí úseků se zaměřují primárně na cíle svého úseku a ne na celkové cíle organizace, také koordinace a spolupráce na společných částech projektu je obtížnější.



Obrázek 5: Organizační struktura

Zdroj: Interní materiály Ami Praha a.s.

3.3 Řízení kvality

AMI Praha je držitelem certifikátů pro řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001 : 2009, řízení bezpečnosti informací dle normy ČSN ISO/IEC 27001 : 2006 a řízení IT služeb dle normy ČSN ISO/IEC 20000-1 : 2006.

Kvalita

Řízení kvality na zakázkách společnosti umožňuje předcházet nežádoucím situacím při realizaci projektů a zároveň těžit ze získaných zkušeností.

Bezpečnost

Firemní politika bezpečnosti klade vysoké nároky nejen na úroveň vlastních IT služeb, ale i na spolehlivost dodavatelů. Integrovaný systém řízení pravidelně prověřuje nezávislá certifikační autorita „CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti. Půlročně se provádí hloubkové interní audity nezávislou auditorskou firmou Quatro Trade a.s. Poskytované IT služby se prověřují vlastními pravidelnými interními audity. Pracovníci jsou ročně školeni na dodržování pravidel a předpisů.

Členství a partnerství

Ami je zakládajícím členem **Asociace dodavatelů internetových řešení**. Asociace dodavatelů internetových řešení sdružuje IT společnosti a internetové agentury specializující se na vývoj internetových a intranetových řešení e-shopů, e-business řešení (B2B, B2C) podnikových portálů, www prezentací, redakčních systémů, WCMS (web content management systém – systém pro správu obsahu) a e-marketingu.

Ami je partnerem **Adobe Systems, Oracle corporation, Microsoft Partner Network**. Adobe Systems je softwarová firma zaměřená na oblast počítačové grafiky, publikování a předtiskové přípravy. Je známá zejména jako autor standardů PostScript a PDF a výrobce grafických programů Adobe Photoshop a Adobe Illustrator a programů pro publikování/čtení PDF dokumentů Adobe Acrobat/Adobe Reader. Společnost byla založena před 26 lety. Na "zelené louce" ji postavili John Warnock a Charles Geschke, kteří odešli z uskupení Xerox PARC.

Oracle corporation je jedna z hlavních společností vyvíjejících relační databáze, nástroje pro vývoj a správu databází či customer relationship management (CRM) systémů. Byla založena v roce 1977 a v roce 2005 zaměstnávala 50 000 lidí. Její zastoupení naleznete ve 145 zemích.

Společnost Microsoft je nejvýznamnější světovou firmou v oblasti softwaru, služeb a internetových technologií pro osobní i obchodní využití. Společnost nabízí širokou škálu produktů a služeb.

Ceny a ocenění

- 2010 - Internet Effectiveness Awards - 1. místo za projekt Platforma provozního financování pro UniCredit Leasing (kategorie Bankovníctví a finance)
- 2009 - WebTop 100 - 3. místo za web společnosti Peugeot ČR (kategorie Auto-moto)
- 2008 - Zlatý středník - ocenění Top Rated za web pro UniCreditBank
- 2007 - Partner roku Sun Microsystem v kategorii Prodej software
- 2006 - Partner roku Sun Microsystem za nejvyšší počet SW projektů v roce 2006
- 2005 - Grand Prix Internet Effectiveness Awards - za provozní financování CAC Leasing a.s. za celkový obchodní dopad projektu
- 2001 - IMB Success Story - za intranet pro Philips Central and Eastern Europe
- 2001 - Nejlepší web roku dle portálu peníze.cz - za web pro Bank Austria Creditanstalt

Kvalitu výrobků a služeb je společnost AMI Praha schopna prezentovat certifikáty pro řízení jakosti, spoluprací s uznávanými odborníky v oboru a získanými cenami a oceněními během let.

4 ANALÝZA STRATEGIE SPOLEČNOSTI AMI PRAHA a.s.

Tvorba strategie je dlouhý a náročný proces. Nejdříve se provede analýza okolí společnosti na základě příslušných interních dokumentů, výročních zpráv za posledních pět let, informací dostupných na internetu a rozhovorů se zainteresovanými lidmi. Dále se určí cíle s ohledem na teoretickou část práce a vypracované analýzy a v závěru se porovná dosavadní strategický plán AMI, s nově vypracovaným.

4.1 Analýza vnějšího okolí

Při analýze vnějšího okolí se nejdříve provede PESTLE analýza a následně Analýza konkurenčního okolí Porterovým modelem pěti sil.

PESTLE analýza

P – Politické faktory

Česká republika patří k politicky stabilním státům.

E – Ekonomické faktory

Globální krize, která ovlivňuje dění na světových trzích, má přímý dopad i na IT průmysl. Potenciální zákanici se mohou díky snížené poptávce po svém zboží a službách dostat do situace, kdy neinovují a nechtějí platit za nová softwareová řešení, i když by to pro ně mohlo z dlouhodobého hlediska znamenat snížení nákladů, nebo zvýšení konkurenceschopnosti. Celkově se ale investice do IT pomalu začínají zvyšovat, zejména pak do mobilních zařízení, síťových a bezpečnostních prvků, které se však stále častěji pořizují na leasing.

Především kvůli škrtům veřejných výdajů (vlády a instituce před krizí odebíraly až pětinu zařízení a softwaru na trhu), agentura Gartner predikuje na rok 2012 pro eurozónu pokles o 4 %. Návrat k objemům před rokem 2008 se tak očekává až od roku 2013. Motory růstu budou periferie, zejména tiskárny, a chytré telefony. Pro rok 2013 Gartner očekává meziroční růst kolem 3 %, v samotné eurozóně jej odhaduje na 0,8 % (19).

S – sociální a demografické faktory

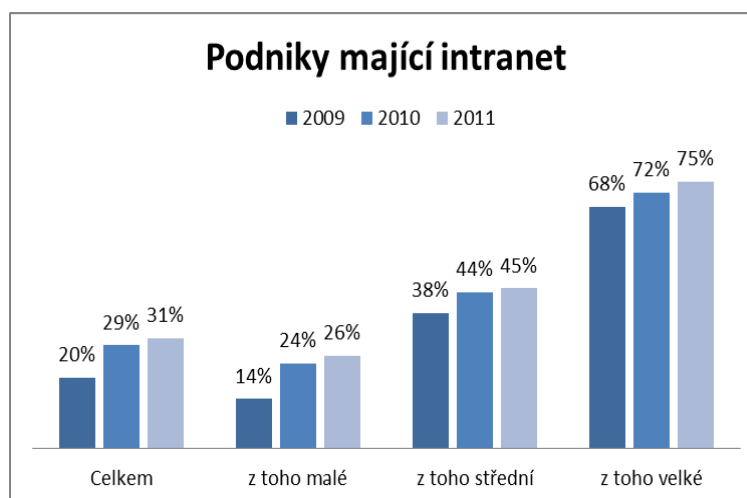
Vzhledem k charakteru činnosti kterou vyvíjí společnost, je demografická analýza zaměřená na podniky. Zákazníky jsou majoritně velké a střední firmy s počítačovou sítí.

Tabulka 1 :Podniky s firemní počítačovou sítí

PODNIKY S FIREMNÍ POČÍTAČOVOU SÍTÍ	Celkem	WLAN	intranet
<i>Celkem</i>	70,00%	46,50%	30,60%
malé (10–49 zaměstnanců)	64,90%	41,50%	25,70%
střední (50–249 zaměstnanců)	89,30%	64,00%	45,00%
velké (250 a více zaměstnanců)	97,80%	80,30%	74,80%

Zdroj: czso.cz, vlastní zpracování

Jak vidíme z tTabulka 1, střední podniky se blíží k 90% pokrytí a velké dokonce ke 100%. S interní počítačovou sítí polovina středních podniků a více jak 70% velkých podniků, přičemž si zachovávají rostoucí trend, jak je vyobrazeno na následujícím grafu (Obrázek 2).



Obrázek 6: Podniky mající interní webové stránky

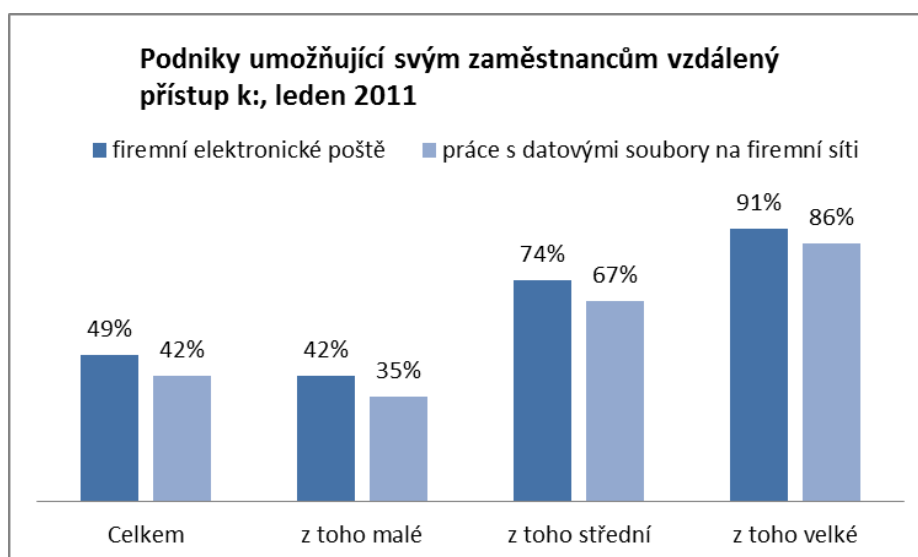
Zdroj (22), vlastní zpracování

Tabulka 2: Podniky v ČR s webovými stránkami

PODNIKY V ČR S WEBOVÝMI STRÁNKAMI	Celkem	cizojazyčné	vytvořené externí firmou
<i>Celkem</i>	77,70%	30,70%	62,30%
malé (10–49 zaměstnanců)	74,60%	24,20%	60,00%
střední (50–249 zaměstnanců)	89,90%	54,20%	71,70%
velké (250 a více zaměstnanců)	93,20%	71,10%	72,10%

Zdroj:(22), vlastní zpracování

Opět se projevuje každoroční nárůst procentuálního zastoupení firem webovými stránkami a to v průměru o 4,25% ročně v průběhu devíti let.



Obrázek 7: Podniky se vzdáleným přístupem k el. poště a práci s datovými soubory

Zdroj. (22) Vlastní zpracování

Společnost AMI se soustředí na zabezpečení a správu přístupu uživatelů k informačnímu systému firem. Čím dál více firem umožňuje vzdálený přístup pomocí přihlášení k firemní síti, s nejvyšším podílem opět velké podniky, i když s rezervou, protože velkých podniků majících firemní síť je k 98%.

T – Technologické faktory

Odvětví softwarového podnikání je dlouhodobě jedním z předních a nejvíce inovativních prostředí na našem trhu a trzích vyspělých států. Rychlé tempo jakým postupují technologie a vývoj aplikací, služeb a platforem na kterých se software používá, přináší potřebu flexibility a neustálé připravenosti adaptovat se na nové technologie. To s sebou přináší i investice do hardwaru a vzdělávání.

Výzkum a vývoj

Výdaje na výzkum a vývoj softwaru stagnují, nicméně celkové výdaje v české republice rostou (viz. Tabulka 3).

Tabulka 3: Celkové výdaje na VaV

CELKOVÉ VÝDAJE NA VAV V OBLASTI ICT V ČR (v tis. Kč)	2009	2010	2011
<i>Celkem</i>	<i>6 630</i>	<i>6 811</i>	<i>7 626</i>
ICT vybavení a součástky	3 327	3 147	3 951
Software	3 303	3 664	3 675
<i>podle sektorů provádění VaV</i>			
Podnikatelský	5 801	5 956	6 607
Vládní	209	180	204
Vysokoškolský	603	667	749
soukromý neziskový	17	9	66

Zdroj:(22) vlastní zpracování

L - Legislativní faktory

U vývoje softwaru a aplikací se firmy potýkají s problémem plagiátorství a neoprávněného používání. Jsou různé stupně přístupnosti softwaru a to tzv. Freeware, který je zadarmo, shareware a proprietární software, kdy si licenci musíte koupit, naopak open source je počítačový software s otevřeným zdrojovým kódem. Otevřenost zde znamená jak technickou dostupnost kódu, tak legální dostupnost - licenci software, která umožňuje při dodržení jistých podmínek uživatelům zdrojový kód využívat, například prohlížet a upravovat obsah(wiki). Společnost AMI používá výhradně licencovaný legální software.

Společnost se řídí zákony platnými v České republice, například dle Občanského zákoníku - Zákon č. 40/1964 Sb., Obchodního zákoníku - Zákon č. 513/1991 Sb., Zákoníku práce - Zákon č. 262/2006 Sb., Zákonu o účetnictví - Zákon č. 563/1991 Sb., Zákonu o DPH - Zákon č. 235/2004 Sb., Zákonu o daních z příjmů - Zákon č. 586/1992 Sb. a dalších.

E – Ekologické faktory

V oblasti ekologických aktivit společnost nevyvíjí výraznou činnost, třídí odpad a vrací použité tonery k recyklaci a samozřejmě se drží legislativy.

4.2 Analýza konkurenčního okolí

Porterův model pěti sil se zabývá silami, které ovlivňují chování konkurentů v odvětví.

Konkurenti v odvětví

Pro společnost Ami jsou největší konkurenti firmy dodávající softwarové řešení a aplikace pro velké a střední firmy. Mezi něž se řadí například společnosti:

SEFIRA s.r.o. patří mezi dlouhodobé a stabilní dodavatele informačních systémů pro energetiku. Naše řešení jsou založená na rozsáhlém know-how v oblasti IT a energetiky a splňuje požadavky současného evropského energetického trhu. Elektrárna Opatovice, a.s., Elektrárna Poříčí, a.s., Severočeská energetika, a.s., Stredoslovenská energetika, a.s., Středočeská energetická a.s. a ČEZ, a. s.

BCV solutions s.r.o., česká společnost se sídlem v Praze se zaměřením na poskytování IT řešení a služeb, zejména Identity a Access Management. Mezi klienty se řadí CCS Česká společnost pro platební karty s.r.o., ČD Cargo a.s., Česká pošta - projekt CheckPoint, ČEZ ICT Services a.s., Elektronické statutární město Ostrava, UniCredit leasing a.s., Všeobecná fakultní nemocnice v Praze, Západočeská univerzita v Plzni

MEDIA FACTORY Czech Republic, a.s., společnost vykázala obrat 26 mil Kč za rok 2009. Specializuje se na individuální řešení pro zákazníky, analýzy, konzultace, studie a návrhy projektů, kreativní koncepty kampaní, návrhy designu, dodání webových aplikací, internetový marketing a provoz a rozvoj webových aplikací. Nejvýznamnější zákazníci: Vodafone, Hypoteční banka, Tescoma, Modrá pyramida stavební spořitelna, Česká pošta, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo zahraničních věcí – Česká centra, Ferrero, Mattel, Plzeňský Prazdroj – BIRELL, Telefonica O2, OREA Hotels, Penzijní fond Komerční banky, Pojišťovna TRIGLAV, Vitana.

Lundegaard s.r.o. založena roku 1998 a zaměřující se na oblast uživatelského designu, vývoje a implementace webových aplikací a projekt managementu. Mezi klienty patří např. Pražská energetika, Zentiva, Barrandov Studio, 3M, Cetelem ČR, Pfiizer, ALD Automotive, ORCO Property Group.

ET NETERA a.s. je česká společnost, kterou tvoří dvě divize. Divize "webů" se zaměřuje na korporátní weby, eshopy a další, především technologicky rozsáhlejší projekty. Divize "První multimediální" se soustřeďuje na kreativní, marketingové projekty, sociální sítě a webovou analytiku. Mezi klienty patří např. Allianz, Ahold, Datart, Fortuna, Nivea, Nokia, Telefónica O2, Siemens, Volksbank a další.

Internet Projekt, a. s. je akciová společnost, založena 2001 a zaměřující se na firemní webové prezentace, projektové a produktové prezentace, informační portály, Intranety a Extranety, implementace eCMS a WCMS nástrojů (Open Text Web Site Management - RedDot, Sitecore CMS, IP CMS 3.5), aplikační řešení a další. Mezi hlavní klienty patří Městská část Praha 1, Ministerstvo financí ČR, RWE ČR, ACO Marine, ORCO Property Group...

SiteOne s.r.o. Hlavní devizou je kvalitní a vyvážený tým složený ze špičkových programátorů, znalců technologií, odborníků na on-line marketing, kreativních designérů a dalších. Poskytuje komplexní služby zahrnující nejen vývoj aplikací a provoz spolehlivé IT infrastruktury, ale i tvorbu grafiky a internetový marketing.

AARON GROUP s.r.o. v roce 2010 vykázala obrat přes 100 mil Kč. Zabývá se především rezervačním systémem Symphony, který používá více než 100 společností z 10 zemí. Dalším komplexním řešením je Platební centrum pro online platby a redakční systém CMS (Content Management System) usnadňující správu internetových, intranetových a extranetových dat.

Potenciální nově vstupující firmy do odvětví

Vzhledem k nízké kapitálové náročnosti je riziko vstupu nové firmy na trh poměrně velké. Společnost AMI se zaměřuje na větší firmy, které dají na prověřenost, historii a výsledky dodavatelů.

Dodavatelé

Společnosti vyvíjející software nejsou přímo závislé na dodávkách zboží, ale spolupracují s dalšími společnostmi, které vyvíjí podpůrné systémy, či platformy, na kterých jejich systémy fungují, nebo se kterými pracují. Mezi partnery AMI patří Adobe Systems, softwarová firma zaměřená na oblast počítačové grafiky, publikování a předtiskové přípravy, Oracle Corporation, společnost vyvíjející relační databáze, nástroje pro vývoj a správu databází, nebo customer relationship management systémů a Microsoft Partner Network (Nasdaq) mezinárodní firma realizující se v oblasti softwaru, služeb a internetových technologií pro osobní i obchodní využití.

Jako příklad změn u dodavatele, na které musí společnost reagovat, se může uvést SUN Microsystems, který byl v roce 2009 zakoupen společností Oracle a přejmenován na Oracle Waveset. Společnost postupně zastavila jeho vývoj, kdy od konce roku 2014 nezaručuje updaty zajišťující funkčnost s novými verzemi softwarů.

Odběratelé

Mezi nynější největší odběratele patří ČEZ a.s., který se v roce 2011 podílel na výnosech 30%. Mezi další významné klienty patří Česká pošta, UniCredit Leasing, MPSV, ISE, ČAH, Blue Partners, CEZ Albanie, Raiffeisenbank, Peugeot ČR.

Náhradní výrobky

Společnost AMI se zaměřuje na několik podnikových řešení. Jsou to:

- Identity & Role Management – určený pro podniky využívající různé informační systémy, do kterých se zaměstnanci přihlašují. Spravuje přístupové práva a identity pracovníků. Zefektivňuje proces, předchází chybám a bezpečnostním problémům a usnadňuje kontrolu.
- Key Distribution Manager (KDM) - systém určený pro centrální správu veřejných klíčů a uživatelských účtů v prostředí Linux/Unix s větším množstvím systémů.
- Document Management System (DMS) - je systém pro centrální správu a řízení dokumentů. Umožňuje zabezpečený přístup k informacím z jakéhokoliv místa s připojením na internet.

- Enterprise Content Management (ECM) - vytváří podporu pro ukládání a řízení veškerého firemního obsahu a zároveň platformu pro spolupráci nad tímto obsahem.
 - Oracle Universal Content Management (UCM) - platforma pro správu obsahu, pokrývá celé spektrum nestrukturovaného obsahu. Snižuje náklady na vývoj a správu a zvyšuje individuální i týmovou produktivitu.
 - Microsoft SharePoint - systém, který v sobě zahrnuje funkcionalitu ECM i Portálu. Nachází praktická využití jako ucelená intranetová platforma. SharePoint disponuje příjemným ovládním a uživatelským i administrátorským rozhraním přizpůsobeným uživatelům OS Windows.
 - Alfresco - open-source nástroj pro ECM s velkou vývojářskou komunitou.
- Information Rights Management (IRM) - technologie IRM chrání citlivé informace před neoprávněným přístupem a zneužitím přesunutím zabezpečení přístupu k obsahu z úložiště dokumentů na vlastní dokument. Obsah dokumentu je zašifrován a klíč uložen na vzdálený server.
- Portály – centrální enterprise webová platforma s ucelenou řadou aplikací pro publikování, správu obsahu, správu uživatelů a kolaboraci.
 - Liferay - open-source portál pro enterprise řešení ve všech segmentech s kvalitní a rychlou uživatelskou podporou. Rozsáhlá podpora kolaborace, publikační systém, CMS, a další potřebné funkce pro organizaci.
- Redakční systém Amigo CMS – je publikační systém umožňující jednoduchou a rychlou správu obsahu webových stránek.

Konkurenční produkty

Identity & Role Management

- **Trask solutions a.s.** je konzultační a technologická společnost založená roku 1994, pro ČSOB implementovala pomocí IBM Tivoli Identity Management řešení.
- **SOITRON s.r.o.** vznikla postupnou fúzí společností SOITRON CZ, Caiacom a ClarioNet. Společnost realizovala projekt Identity Management např. pro Českou Zemědělskou Univerzitu, Český Telekomunikační úřad, Magistrát Statutárního města Přerov, Jihočeskou Univerzitu nebo pro Nejvyšší Kontrolní Úřad.

- **GEM System a.s.** se na trhu pohybuje od roku 2004 a specializuje se především na oblasti datových skladů, Business Intelligence, Identity Management a B2B komunikačních systémů. Mezi klienty patří Česká spořitelna, a.s., Equa Bank a.s., GE Money Bank, a.s., Hewlett-Packard s.r.o. nebo Internet Mall, a.s. Pro Identity Management používá Oracle eSSO.

Key Distribution Manager

Key Distribution Manager od AMI Praha, je nově vyvinutý systém určený pro centrální správu a synchronizaci autentizačních prostředků Public key infrastruktury v prostředí Linux/UNIX.

Document Management Systém

- **Infinity a.s.** působí na trhu od roku 1992, se zaměřením na komplexní služby v oblasti informačních technologií (systémová integrace, implementace IS, projektování a realizace sítí, řešení datových komunikací, vývoj aplikačního software, rozsáhlé instalační projekty a outsourcing). Společnosti Volksbank zdokonalila pomocí technologie Microsoft SharePoint řízení interních směrnic.
- **Aplis.cz, a.s.** založená v roce 1995 se společnost zaměřuje na vývoj a dodávku komplexních a flexibilních softwarových řešení postavených na platformě Oracle. Kromě ucelené řady vlastních produktů jako jsou DMS, CRM, workflow, e-podatelna, e-spisovna, web publication atd., soustředěných v platformě abc Suite, produkt vyvíjený a rozšiřovaný od roku 2000. Uživatelské funkce jsou přístupné webovým prohlížečem spolu s technologií Oracle (databáze, aplikační server). Klienti Honda Česká republika, Pražská plynárenská, NOWACO Czech Republic, T-Systems Czech Republic, T-Mobile Czech Republic nebo Český statistický úřad.

- **Unicorn Systems a.s.** DMS Unicorn Systems je založeno na platformě Microsoft SharePoint (Windows SharePoint Services 3.0 nebo Microsoft Office SharePoint Server 2007).
- **IXTENT s.r.o.** je dodavatel komplexních řešení z oblasti Enterprise Content Management. Reference: Telefonica O2, Ergo Hestia, Walmark.
- **SEFIRA spol. s r.o.** Reference: Grantová agentura ČR, Středočeská energetická a.s., UNIPETROL, a.s., Česká národní banka.

Information Rights Management

- **Aplis.cz, a.s.** používající Oracle Information Rights Management.
- **DAQUAS, spol. s r.o.** používá řešení Microsoftu Active Directory Rights Management Services.

Portály

- **Develox s.r.o.** mezi hlavní realizace patří výroba webových stránek pro společnost DEKRA Industrial. Hlavní zvláštností těchto stránek je, že jsou vytvořeny pomocí portálového systému LifeRay.
- **AspectWorks, s.r.o.**
- **SEFIRA spol. s r.o.** dodavatel IT řešení a služeb na českém trhu, uzavřela v rámci rozšiřování svého portfolia partnerství se společností LIFERAY např. pro společnost ČEZ, a.s.

Redakční systém Amigo CMS

- Redakční systémy můžeme rozdělit na tři základní skupiny podle zpoplatnění na redakční systémy s online nástroji zadarmo, např.: Blogspot, Webnode, E stránky, apod. Opensource redakční systémy: WordPress, Drupal, Joomla! a další. A placené CMS, kde mezi jejich zástupce můžeme zařadit například Kentico, Sitefinity a další.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

Faktory technického rozvoje

Společnost neustále vyvíjí a zlepšuje své produkty. Prací na zakázkách také získávají pracovníci nové zkušenosti. Jeden z interních projektů je například vývoj vlastního CMS systému AMIGO 2.0. Zavedení nového produktu KDM, který dále rozšiřuje. Společnost neustále optimalizuje a vylepšuje programy a produkty, např. přešla ze zastaralého SUN Identity Manager 7.1 na nejnovější verzi tohoto produktu pod názvem nového vendora Oracle Waweset 8.1. a díky znalosti produktu SUN IDM i alternativních produktů od známých výrobců (např. Oracle IDM, CA Identity Minder, MS FIM), či open-source alternativ (ForgeRock OpenIDM, Evolveum MidPoint), může nabídnout zákazníkovi analýzu stávajícího stavu, navrhnout a zrealizovat přechod na nový produkt, či poskytnout podporu stávajícímu řešení.

Marketingové a distribuční faktory

Produkt

AMI vyvíjí produkty na základě poptávky u zákazníka, nebo všeobecných trendů napříč odvětvím, přičemž se soustředí na bezpečnost a správu obsahu. Interní produkty, jako například redakční systém Amigo 2.0. jsou aktualizovány nebo přizpůsobovány dle potřeb klienta. Název produktu Amigo 2.0. odkazuje na název společnosti.

Cena

Cenu kalkuluje společnost AMI pro každou zakázku zvlášť, záleží na předpokládané době práce a platformě, na které produkt funguje.

Propagace

AMI prezentuje svoji společnost a produkty na vlastních webových stránkách, kde jsou k dispozici i promo videa o produktech a možných řešeních pro firmy. Novější a vlastní produkty AMI, jako například KDM, představila na konferenci s ICT zaměřením, ICT & Security 2012, kterou pořádala DCD Publishing, s.r.o. Produkty jsou prezentovány články na webech s ICT zaměřením, do kterých přispívají specialisté AMI.

V roce 2010 prošla společnost rebrandingem, kdy došlo k rozšíření portfolia služeb směrem k podnikovým řešením a aplikacím a jejich integrace pomocí nástrojů Identity Managementu a změn loga a názvu a sjednocení grafiky. Minulý rok marketingový útvar odvodil z loga společnosti charakter Amigotchi.

Public relations působilo například na Vysoké škole ekonomické v Praze podporou studentů.

Distribuce

Zakázka je realizována buď online, nebo spoluprací s IT odborníky dané společnosti, kdy v závislosti na rozsahu a radikálnosti změny, se dosavadní systém při přechodu na nový pozastaví, nebo se instaluje po částech, či za plného provozu.

Prodejní tým

Sales manager se stará o dosavadní klienty, kdy na základě analýz a diskuzí se zákazníkem navrhuje možná řešení, nebo aktivně vyhledává nové zákazníky a nabízí produkty a služby relevantní situaci, ve které se zákazník nachází. Informace většinou získává s veřejně přístupných zdrojů. Po zadání zakázky má hlavní odpovědnost Project manager spolu s Account managerem a vývojovým týmem.

Péče o zákazníka

Možná vylepšení nebo zavedení nových produktů nabízí stávajícím zákazníkům Sales manager, který má daného klienta na starost. Poprodejní servis zahrnuje dva základní způsoby, jak může zákazník kontaktovat firmu se svými požadavky a to na telefonické hotline a internetové helpdeskové aplikaci. Obojí je v provozu 24 hodin denně a 7 dní v týdnu. Zákazník uvádí podrobné informace o požadavku, včetně kategorie určující jeho naléhavost. O průběhu řešení se může informovat přes helpdeskovou aplikaci. Díky jednotné evidenci má zákazník přehled o počtu nových, právě řešených, nebo již uzavřených požadavků. To vše s možností dohledání historie.

Výrobní faktory a řízení výroby

Společnost AMI vyvinula vlastní redakční systém Amigo CMS umožňující jednoduchou a rychlou správu obsahu webových stránek. Dalším produktem je Key Distribution Manager určený pro správu v prostředí Linux/Unix. Používá také open source technologie, např.: Liferay.

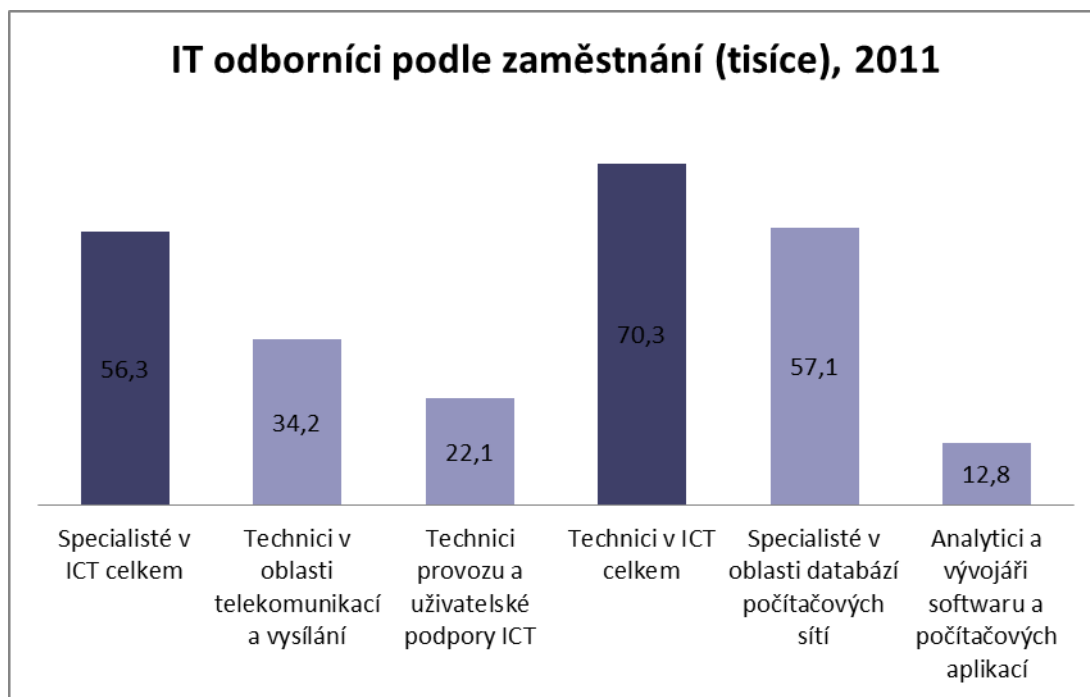
Společnost zajišťuje implementaci a konfiguraci technologie ORACLE UCM s napojením na Informační systém datových schránek využívající databázi MsSQL. Největšímu klientovi ČEZ implementovala centralizované řešení Sun Java System Identity Manager.

Běžně při programování stránek používá technologie CSS (Cascading Style Sheets), PHP (Hypertextový preprocesor), HTML, MySQL a Java (např. produkt Sun Java Enterprise System).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Základem pro členění IT odborníků je mezinárodní klasifikace ISCO 08 (v ČR odpovídající Klasifikace zaměstnání CZ-ISCO):

- **Specialisté v oblasti ICT (CZ-ISCO 25)**
 - Analytici a vývojáři softwaru a počítačových aplikací (CZ-ISCO 251)
 - Specialisté v oblasti databází a počítačových sítí (CZ-ISCO 252)
- **Technici v oblasti ICT (CZ-ISCO 35)**
 - Technici provozu a uživatelské podpory ICT a příbuzní pracovníci (CZ-ISCO 351)
 - Technici v oblasti telekomunikací a vysílání (CZ-ISCO 352)



Obrázek 8: IT odborníci podle zaměstnání

Zdroj: (22), zpracování vlastní

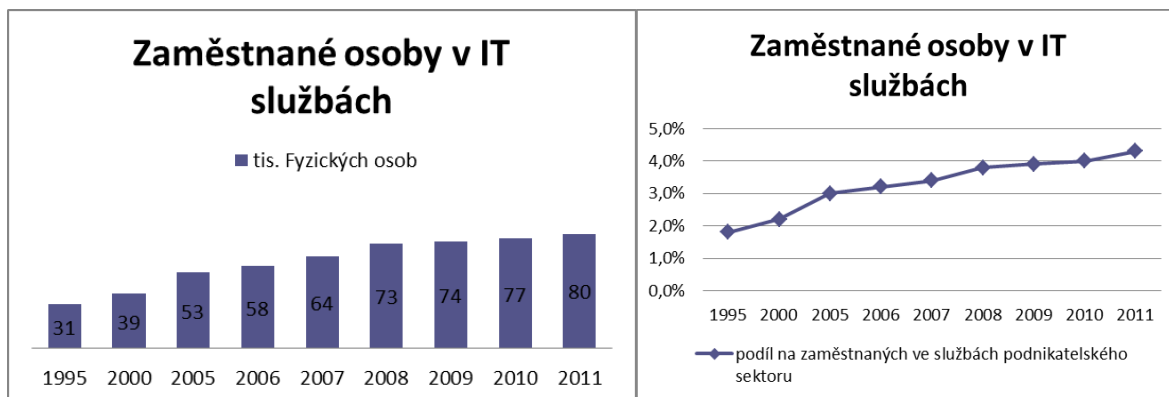
Dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) je ICT sektor rozdělen do čtyř hlavních skupin:

- ICT zpracovatelský průmysl (výroba počítačů, komunikační-ho zařízení, spotřební elektroniky a elektronických součástek: CZ NACE 26.1-26.4 a 26.8)
- Obchod s ICT (velkoobchod s počítači a komunikačním zařízením CZ NACE 46.5)
- Telekomunikační činnosti (CZ-NACE 61)
- IT služby (vydávání softwaru, programování a jiné IT činnosti: CZ NACE 58.2; 62, 63.1 a 95.1)

Jediný sektor, kde zaměstnanost stoupala i po roce 2009 jsou IT služby, jak je vidět na obrázek 9: zaměstnané osoby v IT. Z toho se dá vyvodit závěr, že poptávka po IT odbornících stále roste. Společnost AMI prakticky neustále hledá nové kandidáty na kvalifikované pozice.

AMI se snaží o image atraktivního zaměstnavatele s neformálním, moderním přístupem. Nabízí svým zaměstnancům benefity v podobě lekcí angličtiny s českým lektorem i rodilým mluvčím, posilovny v blízkosti kanceláří, squashu a jiných sportů, plně hrazených

stravenek a každé pondělí čerstvé ovoce. Klíčovým zaměstnancům je pak umožněno studium MBA.



Obrázek 9: zaměstnané osoby v IT

Zdroj: (22), zpracování vlastní

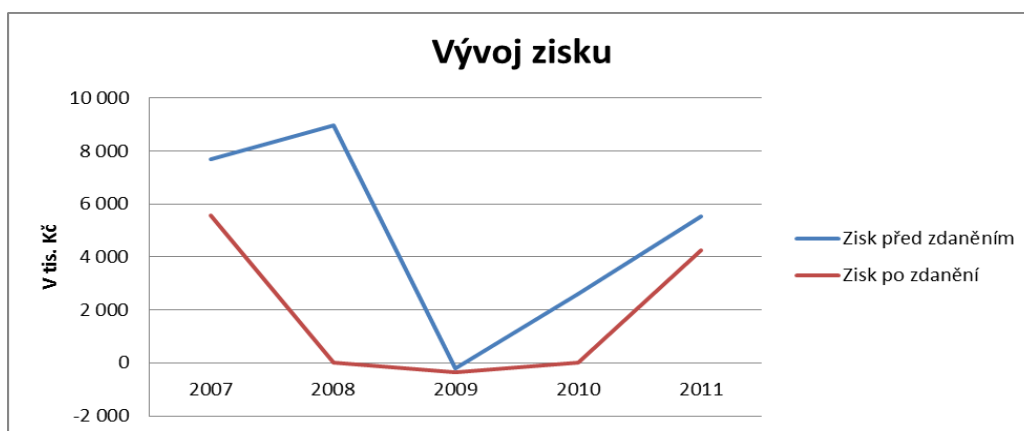
Faktory finanční a rozpočtové

Do finančních faktorů patří výsledek hospodaření a vývoj zisku. Pro rozbor finanční situace firmy se sestaví horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty, dále pak rozbor poměrových ukazatelů, jako ukazatelé rentability, aktivity, zadluženosti, etc.

Tabulka 4: Výsledky hospodaření a vývoj zisku

Zisk (v tis. Kč)/Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Zisk před zdaněním	7 698	8 960	-190	2 597	5 533
Zisk po zdanění	5 566	6 744	-344	1 671	4 252

Zdroj:(23), zpracování vlastní



Obrázek 10: Vývoj zisku

Z Obrázek 10 je vidět propad v roce 2009 a následný rostoucí trend. Pro lepší představu z jakých činností plynou finance do společnosti, následuje přehled pětiletého období s konkrétními částkami. Zde je patrné, že největší přímý plynou společnosti z podnikových řešení a od druhé hlavní činnosti, WWW řešení, se začíná upouštět.

Tabulka 5: Tržby za činnost společnosti Ami a.s.

Činnost/rok	2007	2008	2009	2010	2011
Podniková řešení	19 901	32 769	30 066	46 436	33 955
WWW řešení	20 301	23 758	11 418	9 625	7 262
Hosting	1 133	2 435	1 674	1 651	1 898
Poradentství		5 864	3 910		
Reklamní činnost	438	1 098	2 349	2 744	1 272
Předprodej služeb			5 966	4 256	11 794
Ostatní služby			513	1 760	555
Prodej zboží	19 069	3 457	8 500	1 388	9 797
Tržby celkem	60 842	69 381	64 396	67 860	66 533
Ostatní výnosy	1 404	301	1 258	601	1 088
Výnosy celkem	62 246	69 682	65 654	68 461	67 621

Zdroj: (23), Zpracování vlastní

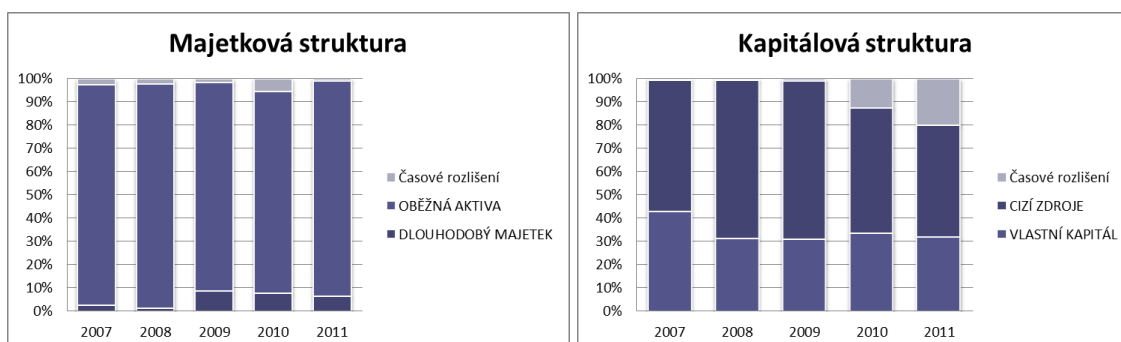
Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Pro přehledný vývoj změn položek rozvahy byla provedena horizontální analýza aktiv a pasiv. V přílohách jsou k dispozici tabulky, kde v prvním sloupečku je vždy absolutní hodnota změny a v druhém procentuální vyčíslení v horizontu pěti let (Příloha 2).

U vertikální analýzy rozvahy aktiv (Příloha 4) se na celkové hodnotě nejvíce podílí oběžná aktiva, konkrétně krátkodobé pohledávky v rozmezí 86-96%. V roce 2007 jenom 63,5% kdy zbytek do 94,6% tvořil finanční majetek. Za povšimnutí stojí dlouhodobý nehmotný majetek roku 2009, konkrétně software CMS AMIGO.

V následujícím grafu (Obrázek 11) je vyobrazeno, jak se podílí cizí zdroje, vlastní kapitál a časové rozlišení na pasivech v rozvaze v horizontu pěti let. Cizí zdroje byly nejvyšší v roce 2008 a 2009, kdy měli shodně 67,9%, nejvíce se na nich podílely krátkodobé závazky.

V roce 2007 pouze krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Od roku 2008 pak i bankovní úvěry krátkodobé. V dalších letech se na cizích zdrojích podílí také dlouhodobé úvěry. Časové rozlišení se značně podílí na pasivech roku 2010 a 2011, kdy téměř celá položka jde do výnosů příštích období. Pro ucelený pohled byla sestavena také horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty. Opět k nahlédnutí v přílohách (Příloha 1, Příloha 3).



Obrázek 11: Kapitálová a majetková struktura společnosti Ami a.s.

Zdroj: (23) vlastní zpracování

4.3.1 Analýza poměrových ukazatelů

U poměrové analýzy budeme zkoumat ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, produktivity práce a kapitálového trhu v průběhu pěti let.

Tabulka 6: Ukazatele rentability

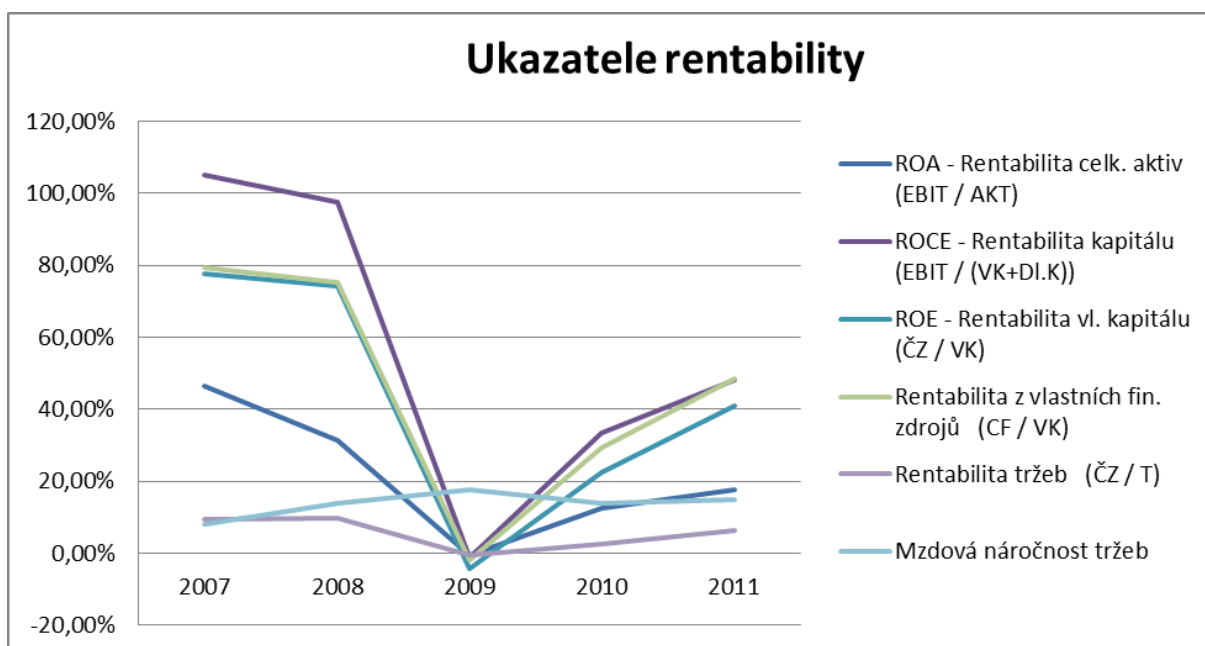
Ukazatele rentability (výnosnosti)		2007	2008	2009	2010	2011
1	ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)	46,30%	31,24%	-0,38%	12,38%	17,56%
	Rentabilita tržeb (EBIT/T)	12,90%	13,07%	-0,15%	4,02%	8,56%
	Obrat celk. aktiv (T/AKT)	3,59	2,39	2,50	3,08	2,05
2	ROCE - Rentabilita kapitálu (EBIT / (VK+DI.K))	105,08%	97,59%	-1,19%	33,39%	48,30%
3	ROE - Rentabilita vl. kapitálu (ČZ / VK)	77,77%	74,24%	-4,29%	22,61%	41,03%
	Rentabilita tržeb (ČZ/T)	9,27%	9,72%	-0,53%	2,46%	6,37%
	Obrat celk. aktiv (T/AKT)	3,59	2,39	2,50	3,08	2,05
	Finanční páka (AKT/VK)	2,34	3,20	3,21	2,98	3,14
4	Rentabilita z vlastních fin. zdrojů (CF / VK)	79,49%	75,37%	-1,92%	29,23%	48,49%
5	Rentabilita tržeb (ČZ / T)	9,27%	9,72%	-0,53%	2,46%	6,37%
6	Mzdová náročnost tržeb	7,96%	13,87%	17,71%	13,98%	15,01%

Zdroj: (23), vlastní zpracování

Ukazatele rentability patří mezi nevýznamnější ukazatele poměrové analýzy, protože informují o schopnosti zhodnocení vloženého kapitálu. Rentabilita celkového kapitálu ROA nám říká, jakého efektu bylo dosaženo k aktivům. Jedná se o poměr celkových aktiv podniku a zisku před zdaněním a úroky. I když zisk v roce 2008 převyšoval o 1 262 tis. Kč zisk v roce 2007, byla rentabilita roku 2008 31,24%, tedy o 15% menší než předešlý rok. Způsobil to razantní nárůst krátkodobých pohledávek v aktivech. Propad roku 2009 se dal očekávat, vzhledem k zápornému zisku. Od roku 2010 roste jak zisk, tak objem aktiv. Přičemž zisk roste rychleji než aktiva, což je pozitivní ukazatel, i když za zvyšujícími se aktivy stojí zvyšující se krátkodobé pohledávky a ne investice do majetku.

ROCE je ukazatel návratnosti kapitálu, sledujeme obdobný trend jako u ROA, nejvyšší v roce 2007, poté pokles, dno roku 2009 a dále rostoucí trend. Výnos pro vlastníky počítáme z čistého zisku na vlastní kapitál (ROE), kde vidíme také vliv finanční páky. Kdy snížení zpomaluje růst rentability vlastního kapitálu. Pro srovnání se uvádí rentabilita z vlastních finančních zdrojů. Rentabilita tržeb říká, kolik bylo vyprodukováno efektu na 1 Kč. V průměru během pěti let to bylo 5,458 Kč. Poslední kolonka je mzdová náročnost tržeb, srovnání jaký vliv mají mzdy v závislosti na tržbách, tedy jakási rentabilita mezd. Je vidět, že podíl je největší v roce 2009, kdy stav pracovníků byl stejný, jako předešlý rok, ale tržby značně poklesly. V následujícím roce se počet zaměstnanců zredukoval o 30% a mzdová náročnost o 4%.

. U společnosti AMI je zaznamenán velký propad v roce 2009 v důsledku globální krize. Nejlépe je to znázorněno na grafu, kde jsou vykresleny uvedené rentability a mzdová náročnost tržeb.



Obrázek 12: Ukazatele rentability

Zdroj: (23), vlastní zpracování

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity dávají představu, jak společnost využívá aktiva. Obrat aktiv je počet obrátek aktiv za jeden rok. Doba obratu aktiv udává počet dní obrátky. Ukazatele obratu zásob, nejsou v tomto odvětví až tak důležité, protože se nejedná o společnost, která potřebuje ke své činnosti sklady, logistiku či zásoby zboží, což také ukazuje rok 2008 a 2009, kdy zásoby byly rovny nule. Ukazatel inkasa pohledávek, vypovídající o platební disciplíně odběratelů se vypočítá jako poměr pohledávek a tržeb přepočtených na jeden den. Vidíme, že mezi dnem prodeje produktu a inkasem peněz v průměru uplyne 114 dní, naopak doba splatnosti závazků společnosti je značně nižší, 68 dní.

U obratu zásob v roce 2008 a 2009 je údaj NA, protože zásoby v roce 2008 a 2009 činily 0.

Tabulka 7: Ukazatele aktivity společnosti Ami a.s.

Ukazatele aktivity (doby obratu)		2007	2008	2009	2010	2011
1	Obrat aktiv (T / AKT)	3,59	2,39	2,50	3,08	2,05
2	Obrat zásob (T / zásoby)	72,13	NA	NA	251,33	647,56
3	Doba obratu aktiv (AKT / (T/360))	100,31	150,64	144,08	116,90	175,53
4	Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360))	4,99	0,00	0,00	1,43	0,56
5	Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360))	64,48	144,31	120,57	89,79	152,09
6	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	55,54	80,50	78,10	57,30	70,60

Zdroj: (23), vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

Poměr mezi vlastními a cizími zdroji můžeme vidět v řádku 1 a 2 tabulky, v řádku 3 jsou pak zohledněny ostatní pasiva. Převažují cizí zdroje, i když, jak jsme mohli vidět u vertikální analýzy, tyto zdroje tvoří z většiny krátkodobé neúročené pohledávky, až od roku 2008 vstupují krátkodobé úvěry a od roku 2010 bankovní úvěry dlouhodobé. Úrokové krytí ukazuje kolikrát je zisk vyšší než úroky. Zde je dobře vidět rapidní pokles v roce 2009 a následně pomalá rekonvalescence. Úroky se za pět let zvýšily o více jak čtyřnásobek.

Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti)		2007	2008	2009	2010	2011
1	Equity Ratio (VK / AKT)	42,80%	31,29%	31,12%	33,55%	31,87%
2	Debt Ratio I. (CZ / AKT)	56,63%	67,92%	67,88%	54,03%	48,01%
3	Debt Ratio II. ((CZ+OP) / AKT)	57,20%	68,71%	68,88%	66,45%	68,13%
4	Debt Equity Ratio (CZ / VK)	1,32	2,17	2,18	1,61	1,51
5	Úrokové krytí I. (EBIT / úroky)	180,02	81,72	-1,07	20,82	31,91
6	Úrokové krytí II. ((EBIT+odpisy) / úroky)	182,88	82,65	1,00	24,56	36,23
7	Cash Flow / ((Cizí zdroje-Rezervy)/360)	221,19	126,36	-3,21	66,53	117,46

Zdroj: (23), vlastní zpracování

Ukazatele platební schopnosti

Ukazatele likvidity značí platební bonitu společnosti. Běžná likvidita by se měla pohybovat okolo hodnoty 1, v takovém případě je podnik schopen vyrovnat své závazky, aniž by musel odprodat své zásoby. Celková likvidita by se měla pohybovat mezi 1,5 až 2, čím vyšší, tím větší část aktiv tvoří dlouhodobé zdroje. Ukazuje budoucí solventnost firmy. AMI se pohybuje v limitu, až na rok 2011, kdy tato hranice byla překročena díky zřízení dlouhodobého úvěru. Peněžní likvidita by se měla pohybovat okolo 0,1 až 0,2. Jediný výkyv sledujeme v roce 2007, kdy společnost držela značný finanční majetek.

Ukazatel kapitalizace poměřuje aktiva a zdroje z dlouhodobého hlediska. Pokud je ukazatel jedna, dlouhodobý majetek je plně kryt dlouhodobými zdroji, V našem případě je tento ukazatel velmi nízký, protože hodnota dlouhodobého majetku je malá. Zvýšení roku 2009 zapříčinil úvěr dceřiné společnosti, v dalších letech pak nákup movitého majetku.

Tabulka 9: Ukazatele platební likvidity

Ukazatele platební schopnosti (likvidity)		2007	2008	2009	2010	2011
1	Pracovní kapitál, Working Capital (OAKT - KD)	6 425	8 267	5 715	7 852	15 799
2	Pracovní kapitál na aktiva ((OAKT-KD) / AKT)	38,42%	28,48%	22,17%	35,63%	48,58%
3	Ukazatel kapitalizace (DM / DI.K)	0,06	0,05	0,27	0,21	0,18
4	Celková likvidita (OAKT / KD)	1,71	1,43	1,34	1,72	2,13
5	Běžná likvidita ((KrP+FM) / KD)	1,60	1,42	1,33	1,68	2,11
6	Peněžní likvidita (FM / KD)	0,46	0,00	0,09	0,17	0,13
7	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	55,54	80,50	78,10	57,30	70,60

Zdroj: (23), vlastní zpracování

Ukazatele produktivity práce

V odvětví, kde lidské zdroje hrají hlavní roli, je důležité sledovat náklady na zaměstnance ve vztahu k výkonům. Pro ukazatele produktivity práce a pro lepší představu rozprostření průměrné mzdy, následuje tabulka vývoje počtu zaměstnanců. Ukazatel osobních nákladů ku přidané hodnotě je poměrně vysoký, v roce 2009 se dokonce přidaná hodnota rovnala osobním nákladům. Produktivita práce z přidané hodnoty významně roste, pokles v roce 2009 byl srovnán snížením stavu zaměstnanců.

Tabulka 10: Počet pracovníků

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Počet pracovníků	22	26	26	18	21
Z toho vedoucích	3	3	4	4	3

Zdroj: (23), vlastní zpracování

Tabulka 11: Ukazatele produktivity práce

Ukazatele produktivity práce		2007	2008	2009	2010	2011
1	Osobní náklady ku přidané hodnotě	0,45	0,58	1,00	0,73	0,70
2	Produktivita práce z přidané hodnoty	667 182	897 000	597 538	996 389	970 857
3	Produktivita práce z tržeb	2 727 773	2 668 500	2 476 769	3 770 000	3 176 143
4	Průměrná mzda - roční	217 182	370 192	438 731	527 222	476 667
5	- měsíční	18 098	30 849	36 561	43 935	39 722

Zdroj: (23), vlastní zpracování

4.4 SWOT analýza

Společnost neprovádí ucelenou SWOT analýzu, ale využívá jejich segmenty hrozby a příležitosti, tedy pouze vnější část analýzy, a to konkrétně ztráta klíčových klientů, špatný vývoj CF, nové produkty.

Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a dalších informací se stanoví silné a slabé stránky týkající se vnitřního prostředí firmy, a příležitosti a hrozby spadající do vnějšího okolí.

S – silné stránky

- dobré vnitropodnikové vztahy
- sebevzdělávání pracovníků
- vysoká úroveň servisu
- dlouhá historie společnosti

W – slabé stránky

- nerozšiřování portfolia
- vysoká fluktuace zaměstnanců – potřeba zaučování
- obchodní zástupci - nedostatečná znalost o produktu
- nejasné vymezení kompetencí
- nedostatečné investice do PR (články, setkání, přednášky) a reklamy
- při nové větší zakázce hrozí nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
- nevyužívání konferencí
- špatný vývoj CF
- slabá personalistika

O – příležitosti

- zavedení nových produktů - Key distribution manager
- spolupráce s vysokými školami
- zlepšit povědomí o firmě
- orientace na velké firmy

T – hrozby

- špatná ekonomická situace
- ztráta klíčových zákazníků
- konkurenční produkty
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
- odchod zaměstnanců ke konkurenci – odliv know-how

4.5 Strategie podniku

Společnost AMI Praha sestavila v roce 2009 směrnici s názvem firemní strategie. Tento osmistránkový dokument představil misi, vizi a cíl podniku a stručně odpovídal na otázky: Kým chce společnost být? Co chce dělat? Jak to chce dělat? Pro koho?

Základní cíl společnosti byl ekonomický: udržet tempo růstu obrátu a ziskovosti. Nyní můžeme zpětně porovnat plnění daného cíle. Pokud budeme definovat obrat dle Podnikové ekonomiky: „Celková hodnota výstupu z hospodářské činnosti uskutečněné během určitého časového období,“ (21) a ziskovost jako rentabilitu tržeb, dostaneme podle výkazu zisku a ztráty tyto hodnoty:

Tabulka 12: Obrat a rentabilita tržeb

Rok	2009	2010	2011
Obrat (v tis. Kč)	65 654	68 461	67 620
Rentabilita tržeb (EBIT/T)	-0,15%	4,02%	8,56%

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je zřejmé z tabulky, obrat v roce 2011 klesl, ale rentabilita rostla, protože výsledek hospodaření byl 2,5krát větší v roce 2011 než v roce 2010. S nadsázkou by se dalo říct, že plán je plněn na 50%. Nicméně základní cíl je nastaven velmi všeobecně.

Pro potřeby strategického plánování si podle dosavadního vývoje stanovíme reálnou predikci dat pro další rok a dlouhodobější výhled. Z posloupnosti rentability tržeb vidíme, jak ze záporných hodnot postupně rostla o 3,5 procentního bodu ročně. Dle finanční analýzy se očekává, že zisk bude dále růst rychleji než aktiva. Můžeme si tedy dovolit vyšší cíl pro začátek o půl procentního bodu, tedy růst rentability tržeb o 4% ročně. I když tržby za prodej vlastních výrobků a služeb byly roku 2011 o 10 000 tis. Kč menší, čistý zisk roste a dosažení obrátu tržeb v peněžním vyjádření autorka stanoví o 3% vyšší, tedy 69 000 tis. Kč v peněžním vyjádření.

Společnost se profiluje jako moderní, profesionální a respektovaná softwarová společnost, zavedená a známá značka. Reference, které si potenciální zákazník může ověřit a prostudovat na webových stránkách, odkazují i na konkrétní řešení v případových studiích, které AMI zavedla u dané společnosti. Mezi zákazníky již dlouhodobě patří ČEZ a.s. a jiné velké společnosti, což je pro pověst AMI přínosné.

Společnost považuje za důležité, aby byla také atraktivním zaměstnavatelem, nabízejícím práci v dobrém kolektivu a s širokou nabídkou benefitů. O firemní kultuře se vyjadřuje i ve strategickém plánu, kde chce zachovat a rozvíjet, neformální a moderní image firmy a poskytovat zaměstnancům osobní a profesní rozvoj.

V případě produktů, společnost stanovila tyto doporučení,

- vytvářet enterprise level aplikace:
 - Škálovatelné
 - Otevřené
 - Uživatelsky přívětivé
 - Otestované
 - Zdokumentované
 - S podporou
 - Se zajištěním provozu a dalšího rozvoje
 - Dobře udržovatelné
 - Bezpečné
 - Dobře integrovatelné
 - Efektivní
 - Výkonné
 - Spolehlivé
 - Koncepční
 - Důvěryhodné
 - Fungující (jak ve smyslu technickém, tak ve smyslu „plnění účel“)
- navrhovat komplexní řešení: účelné propojení webu a interních systémů
- s pomocí konzultantů detailně analyzovat potřeby a požadavky našich klientů

4.6 Vize

Společnost AMI propaguje svoji vizi na internetových stránkách: „Vytvářet aplikace a systémy, se kterými je radost pracovat.“ Toto prohlášení se dá pokládat jako dobrá vize, vzhledem k tomu, že je inspirující, originální a optimisticky laděná. Vztahuje se k budoucnosti, kdy firma chce vytvářet aplikace a systémy funkční a s dobrým uživatelským rozhraním. Představujeme si fungující aplikace splňující svůj účel, což je v tomto odvětví velmi ceněné.

4.7 Mise

Mise společnosti AMI zní: „Jsme profesionální a respektovaná softwarová společnost se zaměřením na podporu podnikových procesů, bezpečnost informací a online komunikaci. Rosteme a díky spokojenosti svých klientů získáváme nové zakázky. Děláme věci na úrovni. Jsme atraktivním zaměstnavatelem a poskytujeme našim zaměstnancům prostor pro osobní a profesní rozvoj.“

Efektivní formulace mise by měla vystihnout, čím se firma zabývá, o co se snaží a proč. Měla by vyzdvihnout přednosti firmy a způsob jak dosáhnout strategické výhody. Je dobré zaujmout stanovisko k podnikové kultuře. Není jednoduché natěsnat vše do pár vět, tak aby dávaly smysl a zároveň to mělo vysokou informační úroveň. Mise AMI odpovídá na otázky kdo jsme, co děláme, v čem jsme dobří a zároveň vyzdvihuje i firemní kulturu. Co v misi není jasně řečeno je budoucnost, jaké jsou cíle podniku a jak jich lze dosáhnout. Dalo by se tedy poupravit, například rozvést větu „Děláme věci na úrovni.“ na: „Chceme si udržet vysokou úroveň profesionality a poskytovat přidanou hodnotu, kterou klient ocení.“

4.8 Cíle

V knize strategické řízení - teorie pro praxi (11) se uvádí šest faktorů, které ovlivňují rozhodování o strategických cílech. Nyní tyto faktory nastíníme v kontextu společnosti AMI Praha a.s.

1. Prostředí, v němž podnik působí

Prostředí informačních technologií se neustále vyvíjí a mění. I když změny, například hardwaru, na který by reagoval vývoj softwaru, nejsou tak markantní a skokové jako tomu bývalo v počátcích rozvoje informačních technologií. Konkurence je veliká a udržet si náskok při zavádění nových produktů vyžaduje neustálý přehled a proinovační politiku. Také ekonomická situace se za posledních pět let výrazně změnila a podnik na to musel reagovat.

2. Očekávání důležitých „stakeholders“

Stakeholders společnosti AMI by se dali rozdělit do pěti skupin, a to akcionáři, zaměstnanci, vedení podniku, dodavatelé a odběratelé. Akcionáři a vedení podniku se zčásti kryje, takže je pro tuto skupinu na prvním místě udržet společnost na trhu a nejlépe v zisku. Zaměstnanci jsou motivováni k podpoře společnosti a odměňování zčásti záleží na tom, jak se společnosti daří.

3. Objem dostupných výrobních faktorů

Hlavní výrobní faktory jsou půda, lidské zdroje a kapitál. Blíže se nebudeme zabývat půdou, protože není relevantní v rámci tohoto odvětví. Kapitál je důležitý při zakládání jakéhokoliv podnikání a jeho zaběhnutí. Na druhou stranu základním pilířem informačně-komunikační odvětví jsou lidské zdroje. Počet kvalifikovaných pracovníků je omezený a společnost prakticky neustále hledá nové spolupracovníky, obzvláště specialisty na javu, IdM, certifikaci a zabezpečení. Nábor v AMI se uskutečňuje přes webové stránky job.cz, také zaměstnanci jsou motivováni a finančně odměňováni za přizvání nových posil z oboru.

V případě nového projektu, kdy jsou potřeba další pracovníci, se nabízí dvě možnosti, externí pracovník placený pouze na určitý projekt, anebo převedení stávajících pracovníků z jiných projektů nebo pozic. Držet si nadpočet zaměstnanců je sice nákladnější, ale pracovní síla je k dispozici a seznámená s chodem firmy a požadavky. Každý specifický pracovní

výkon vyžaduje jinak kvalifikovaného zaměstnance, pokud si firma chce udržet kvalitní a rychlé zpracování zakázek je důležité, aby byl potřebný počet zaměstnanců neustále k dispozici.

4. Interní vztahy

Dalším specifickým problémem IT firem jsou vztahy mezi skupinou zaměstnanců pracujících na technických aspektech, tedy vývoji a programování a dalších zaměstnanců jako například obchodních zástupců a vedoucích projektů. Tato nesourodá skupina s rozdílnými požadavky a pohledem na věc se musí naučit komunikovat a vyjít mezi sebou.

Dobrá atmosféra ve firmě, spokojenost a loajalita motivují k lepším výkonům a efektivnější práci. To souvisí s odměňováním a dalšími bonusovými aktivitami jako je poskytování prémie, možností vzdělávání a teambulding.

Konkrétně v AMI zadávání práce pro vývojáře probíhá přes vedoucího Servis manažera, nicméně pracovník může být kdykoliv odvolán na kterýkoliv další projekt.

5. Vlastnosti a schopnosti řídicích pracovníků

Vzhledem k povaze náplně práce zaměstnanců, například vývojářů, kdy záleží na zkušenostech a kvalitě pracovníka, se velmi těžko stanovuje hodnotící stupnice. Podle autorky nelze exaktně hodnotit dle vykázaných hodin nebo podle počtu řádek napsaného kódu.

Vedení se musí snažit sladit vztahy v organizaci a vyjít zaměstnancům vstříc. Přece jen je to základní kapitál celé firmy a závisí na tom úspěšnost a prosperita celého podniku.

AMI hodnotí zaměstnance především podle odpracovaných hodin, kvůli přehlednějšímu vyúčtování klientům a stanovení rozpočtu. Je velmi těžké vysvětlovat neinformativně vzdělaným pracovníkům náročnost probíhajících prací.

6. Zkušenosti z realizace minulých cílů

Společnosti se základní cíle jako ziskovost a obrat dlouhodobě nedaří naplnit. Prvotní rozpočty musí být pak přizpůsobeny aktuální situaci.

Strategické cíle

Existují různá dělení strategických cílů. Jedno z nich dělí cíle na čtyři podskupiny, které jsou dány do souvislosti s AMI Praha a.s.

1. cíle vztahující se k uspokojení poptávky, tj. k odběratelům,

Získávání nových odběratelů souvisí s hledáním nových obchodních příležitostí a analýz potřeb a požadavků klientů. S pomocí konzultantů se bude klientům navrhovat komplexní řešení, které splní očekávání a dále zaručí poprodejní servis. Důkladně zvážit a prokonzultovat se specialisty možnosti zavedení nových produktů a produktovou řadu spíše rozšiřovat než se specializovat.

2. cíle vztahující se k vytváření ekonomického efektu

Společnost se dlouhodobě pohybuje v černých číslech, ale cíle si stanovila neomezené, kdy firma usiluje o dosažení maximální hodnoty. To se pozoruje například na zisku.

Udržet tempo růstu $g = ROE \times AR$ (Rovnice 1), které zajistí dostatečný nárůst obrátu, bez problémového dalšího financování, se vypočítá jako udržitelné tempo růstu

$$g = ROE \times AR \quad \text{(Rovnice 1)}$$

Kde: ROE je rentabilita vlastního kapitálu;

AR aktivační poměr;

Aktivační poměr je relativní podíl zisku, který bude použit na financování podniku. Aktivační poměr je rozdíl hodnoty 100% vyprodukovaného zisku a výplatní poměru $AR = 1 - DE$

(Rovnice 2), tedy finance k dispozici jako reinvestice.

$$AR = 1 - DE \quad \text{(Rovnice 2)}$$

Kde: DE je výplatní poměr

Příliš vysoké tempo může zapříčinit problémy s financováním vstupů a naopak příliš nízké tempo značí neúspěch na trhu, nenavyšování jmění vlastníků a problémy se splácením

úvěru. V případě, že ROE a výplatní poměr jsou konstantní, zvýší se o hodnotu g zisk a dividendy na akcii.

V následující tabulce je přehled hodnot pro výpočet udržitelného tempa růstu. V roce 2008 je tato částka vysoká, protože i přes velký zisk nebyly vyplaceny dividendy, a v roce 2009 dokonce záporná. Avšak od roku 2010 se udržitelné tempo růstu pohybuje od 10% nahoru.

Tabulka 13: Hodnoty pro výpočet udržitelného tempa růstu

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý zisk (v tis. Kč)	5566	6744	-344	1671	4252
Dividendy akcionářům (v tis. Kč)	4000	0	0	800	3000
Dividendy na akcii (DIV)	8000	0	0	1600	6000
Čistý zisk na akcii (EPS)	11132	13488	-688	3342	8504
Výplatní poměr (DE)	0,7186	0	0	0,4786	0,7056
Aktivační poměr (AR)	0,2814	1	1	0,5214	0,294
ROE (%)	77,77	74,24	-4,29	22,61	41,03
Udržitelné tempo růstu g (%)	21,88	74,24	-4,29	11,79	12,06

Zdroj: vlastní zpracování

3. cíle vztahující se k rozvoji hmotného i nehmotného majetku podniku,

Jak vyplývá z vertikální analýzy rozvahy (Příloha 4) Dlouhodobý majetek se podílí na celkových aktivech pouze 6,6%. Hmotný majetek s 6% zahrnuje dopravní prostředky a zhruba z jedné čtvrtina stroje, přístroje a zařízení. Nehmotný majetek, tedy software se pohybuje k 0,7% z celkových aktiv za rok 2011 a postupně se odepisuje. Pro další rozvoj produktů je důležité aktualizovat licence a produkt samotný, autorka doporučuje před pořízením nového softwaru provést analýzu trhu a konzultaci se specialisty.

4. cíle vztahující se k pracovnímu kolektivu podniku

Umožňovat zaměstnancům osobní a profesní rozvoj v neformálním, moderním prostředí firmy, na které by byli zaměstnanci hrdí a motivovalo by je k loajálnosti. Vzhledem k předpokladu zvyšujícího se zájmu firem o zjednodušení a kvalitní zabezpečení firemních procesů posílit tým o zkušené specialisty a konzultanty.

5 NÁVRHY ZLEPŠENÍ

AMI Praha a.s. má představu, jakým směrem by se měla společnost ubírat. Její dosavadní firemní strategie z roku 2009 nastiňuje základní cíl, misi, vizi, podnikovou kulturu a obecná doporučení ohledně produktů. Autorka strategii přepracovala a upravila do konkrétnější a komplexnější podoby.

5.1 Strategický plán

Konkrétní strategický plán pro společnost AMI Praha a.s. byl vypracován syntézou teoretických poznatků, analýz a rozhovorů se zainteresovanými lidmi AMI Praha.

Strategický plán AMI Praha a.s.

- I. Seznámení s firmou
- II. Vize, mise
- III. Situační analýza
- IV. Strategické cíle
- V. Implementační část
- VI. Zpětná vazba – kontrola a hodnocení

I. Seznámení s firmou

AMI Praha a.s. je akciová společnost založená roku 1996, provozující podnikatelskou činnost v oboru komplexních služeb v oblastech podnikových IT řešení a internetu. Akciová společnost má základní kapitál 1 mil. Kč a obrat v posledních třech letech průměrně 67 mil. a to i navzdory krizi. V průběhu let své činnosti získala významnou klientelu a ocenění za práci na webových stránkách a projektech. Zavádění strategie je spjata s naplňováním cílů a zvyšování konkurenceschopnosti a ziskovosti.

II. Určení vize, mise

Vize: „Vytvářet aplikace a systémy, se kterými je radost pracovat.“

Mise: „Jsme profesionální a respektovaná softwarová společnost se zaměřením na podporu podnikových procesů, bezpečnost informací a online komunikaci. Rosteme a díky spokojenosti svých klientů získáváme nové zakázky. Chceme si udržet vysokou úroveň profesionality a poskytovat přidanou hodnotu, kterou klient ocení. Jsme atraktivním zaměstnavatelem a poskytujeme našim zaměstnancům prostor pro osobní a profesní rozvoj.“

III. Situační analýza

Pro stanovení strategických cílů je nutné analyzovat okolí firmy, a to jak vnitřní situaci společnosti, tak vnější okolí, které na společnost působí.

Globální krize výrazně ovlivnila chod firmy, jak je vidět po zpracování PESTLE analýzy (viz. Analýza vnějšího okolí). Z analýzy konkurenčního okolí vyplývá, že se na trhu pohybuje mnoho firem s podobným zaměřením a produktovým portfoliem (viz. Analýza konkurenčního okolí). O to více je důležité udržet si přehled o dění na trhu a flexibilně reagovat na změny. Analýza vnitřního okolí poukázala na nedostatky v propagaci a v personální oblasti (viz. Analýza vnitřního prostředí). Samostatnou kapitolou je finanční analýza a s ní související analýza poměrových ukazatelů (viz. Analýza poměrových ukazatelů). Je třeba zdůraznit velký propad v roce 2009 v důsledku globální krize, následuje rekonvalescence a v posledních třech letech společnost zaznamenává pozitivní rostoucí trend. Pro ucelenou představu o silných a slabých stránkách vyplívající z analýz vnitřního prostředí a analýz hrozeb a příležitostí, týkající se vnějšího prostředí, byla provedena SWOT analýza (viz. SWOT analýza).

IV. Stanovení strategických cílů

Strategické cíle vycházejí z mise a vize na základě analýzy vnějšího a vnitřního okolí firmy a SWOT analýzy, jedná se o obecné záměry ukazující směr, kterým se budou vyvíjet aktivity společnosti, které jsou podrobněji rozpracovány do specifických cílů.

- cíle vztahující se k uspokojení poptávky, tj. k odběratelům,
 - v oblasti podnikových řešení implementovat jeden ze skupiny nejlépe hodnocených produktů na trhu
 - implementace ERP systémů (informační systém, který integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s produkčními činnostmi podniku) doplněných aplikacemi na míru
 - přes konzultantské společnosti nabízet aplikace na míru.
 - webové prezentace pro střední a velké firmy
 - podniková řešení pro střední a velké firmy
 - překonávat očekávání klientů a dále na řešení pracovat – analyzovat, rozvíjet
 - nové produkty zavádět po důkladném rozvážení a diskuzi s výrobou

- cíle vztahující se k vytváření ekonomického efektu,
 - udržitelné tempo růstu
 - zvyšovat obrat tržeb
 - zvyšovat rentabilitu tržeb

- cíle vztahující se k rozvoji hmotného i nehmotného majetku podniku,
 - aktualizace zakoupených licencí a softwaru

- cíle vztahující se k pracovnímu kolektivu podniku
 - být atraktivním zaměstnavatelem, poskytovat osobní a profesní rozvoj
 - zvýšit počet (poměr) zkušených specialistů a konzultantů
 - zachovat a rozvíjet neformální, moderní image firmy
 - být hrdí na svoji práci a firmu

Specifikované cíle

Specifikované cíle jsou naplánovány na příštích 5 let dopředu. Vzhledem k propadu v roce 2009 nelze použít časové řady, jedná se tedy o kvalifikovaný odhad na základě vývoje posledních let a celkové situaci v jaké se podnik a ekonomika nachází. V následující tabulce je přehled finančních cílů a naplánovaných hodnot. Růst rentability tržeb je naplánováno na 2,4% první rok a 2% další, kdy se rentabilita dostane na úroveň před propadem, a poté o půl procentního bodu každý další rok. Celkové tržby jsou naplánovány o 3% zvýšení ročně, tedy celkem 69 mil Kč první rok, atd. Udržitelné tempo růstu mezi 12-16%.

Tabulka 14: Finanční cíle

Finanční cíle	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat (v tis. Kč)	69 000	71 100	73 200	75 400	77 700
Rentabilita tržeb (EBIT/T)	11%	13%	13,5%	14%	14,5%

Zdroj: Vlastní zpracování

Do konce roku propagovat nové produkty formou odborných článků na webech jako je IT Systems popř. v tištěné verzi, propagovat AMI v časopisu I_Ty++.

Účast na konferencích Quality & Security World 2013, EnergoWorld a TINF 2013 – konference o teleinformatice, ICT & Security 2013.

Spolupráce s Katedrou informačních technologií Vysoké školy ekonomické v Praze formou spolupráce se studenty na diplomové práci, kdy téma bude vybráno na základě diskuze o přínosnosti pro firmu. Pořádání minimálně dvou odborných nebo pro studenty zajímavých přednášek během akademického roku přímo na fakultě školy.

V oblasti podnikové kultury si společnost klade za cíl rozšířit své řady o IT specialistu a Senior Sales Manager-obor IT do konce druhého čtvrtletí. Mezi zaměstnanci provést dotazníkové šetření zájmu o zavedení systému benefitů formou cafeteria.

V. Implementační část

V implementační části jsou formulovány postupné kroky, které vedou k naplnění vizi formou akčního plánu, doplněné o alokaci zdrojů a odpovědnosti

Finanční a produktová oblast obsahuje finanční cíl růst rentability tržeb o 2,5%, první rok a plán tržeb produktů a pro kontrolu jeho plnění. Celkové tržby jsou naplánovány o 3% zvýšení, tedy celkem 69 mil Kč tržeb rozdělených do produktových segmentů společnosti. Pro kontrolu je na konci období vyčísleno plnění plánu a vzniklé skutečné náklady a procentuální vyjádření splnění předpokládaného plánu.

Tabulka 15: Akční plán

Segment	Plán (mil. Kč)	Plnění plánu (mil Kč)	Náklady plán (v mil. Kč)	Skutečné náklady (mil. Kč)	Plnění plánu (%)
Podniková řešení	25,3		19,7		
WWW řešení	6		4,8		
Hosting	1,2		0,96		
Poradentství	0,4		0,32		
Reklamní činnost	3,2		2,56		
Předprodej služeb	12,1		9,68		
Ostatní služby	0,2		0,18		
Prodej zboží	4,5		3,6		
IdM	8,1		6,48		
Celkem	69		55,2		

Zdroj: vlastní zpracování

Dále je zapotřebí určit pravomoci a počet kvalifikovaných pracovníků, kteří se budou zabývat kterým projektem, spolu s rozpočtem a časovým harmonogramem. Pro malé týmy vyvíjející software se doporučuje pracovat metodikou Srum, kde zákazník má možnost těsně spolupracovat s vývojovým týmem a tím urychlit úspěšné dokončení zakázky a předejít nežádoucím oscilacím. Tento model pružněji reaguje na požadavky zákazníka a předchází nedorozuměním s hierarchicky nadřazenými spolupracovníky a vedoucími z jiných projektů.

VI. Zpětná vazba

Kontrola plnění akčních plánů bude probíhat pravidelně každé čtvrtletí. Generální ředitel určí datum porady, kde pověřené vedoucí přednesou výsledky svého úseku a zhodnotí probíhající projekty.

Závěr

Diplomová práce se soustředila na strategické plánování u firmy, která se pohybuje na lukrativním trhu informačních technologií. Nicméně pro rozvoj společnosti je nutné stanovit jasné cíle a priority a tyto plány přizpůsobovat situaci na trhu a uvnitř společnosti. K tomu by mělo napomáhat strategické řízení, kdy si společnost uvědomuje, kde se nachází a kam směřuje a strategické plánování, které blíže určuje časový harmonogram, prostředky a způsob kontroly a hodnocení dosahování plánu. Předpokladem plánování je přesně provedená analýza vnějšího a vnitřního okolí a to nejen se zaměřením na minulou a současnou situaci firmy, ale i na budoucí postavení podniku. Analýza vnitřního okolí AMI Praha a.s. poukázala na nedostatky v propagaci a v personální oblasti. Z PESTLE analýzy vyplynulo, že společnost nejvíce ovlivňuje globální finanční krize.

Při analýze strategického plánu společnosti AMI a.s. bylo zjištěno několik nedostatků. Ve strategickém plánu není nastíněno, v jaké pozici se společnost nachází. Strategický plán je nedostatečně rozpracován, cíle jsou nejasné, bez udání časového horizontu a kontroly. Společnost neprovádí analýzu silných a slabých stránek a vnější analýza hrozeb a příležitostí je nedostatečná. Bez jasně stanovených cílů nemůže být ani provedena kontrola a hodnocení, případně hloubková analýza proč nebylo cílů dosaženo a předcházení opakujících se chyb.

AMI Praha a.s. má všechny předpoklady k tomu, aby mohla být s úspěchem strategicky řízena, má stabilní zázemí, vedení nakloněné strategickému plánování, jak dokazuje vydaná směrnice firemní strategie a snahu o silnou podnikovou kulturu. Pokud má zavedení strategie přinést žádanou přidanou hodnotu, je nutné, aby se stala součástí běžného provozu, a aby se s ní sžili všichni zaměstnanci. Určitá proklamace strategie je vize a způsob jejího naplnění v misi tedy poslání. Společnost AMI propaguje svoji vizi na internetových stránkách: „Vytvářet aplikace a systémy, se kterými je radost pracovat.“ Toto prohlášení se dá pokládat jako dobrá vize, vzhledem k tomu, že je inspirující, originální a optimisticky laděná. Vztahuje se k budoucnosti, kdy firma chce vytvářet aplikace a systémy funkční a s dobrým uživatelským rozhraním. Představujeme si fungující aplikace splňující svůj účel, což je v tomto odvětví velmi ceněné. Misi autorka upravila do podoby: „Jsme profesionální a respektovaná softwarová společnost se zaměřením na podporu podnikových procesů, bezpečnost informací a online komunikaci. Rosteme a díky spokojenosti svých klientů získáváme nové zakázky. Chceme si udržet vysokou úroveň profesionality a poskytovat přidanou hodnotu, kterou klient ocení. Jsme atraktivním zaměstnavatelem a poskytujeme

našim zaměstnancům prostor pro osobní a profesní rozvoj.“ Tímto prohlášením vyjadřuje společnost svůj smysl existence a determinuje rámec pro strategické cíle.

Strategie by měla mít komplexní psanou podobu, tak aby mohla být představena ostatním spolupracovníkům, kteří by byli zapojeni do procesu naplňování cílů a dalšího zdokonalování. Autorka strategii společnosti AMI Praha a.s. zpracovala do dokumentu, který byl předán kompetentnímu pracovníkovi ve společnosti.

Autorka dále doporučuje v oblasti produktivity pro malé týmy vyvíjející software pracovat metodikou Scrum, kde zákazník má možnost těsně spolupracovat s vývojovým týmem a tím urychlit úspěšné dokončení zakázky a předejít nežádoucím oscilacím. Tento model pružněji reaguje na požadavky zákazníka a předchází nedorozuměním s hierarchicky nadřazenými spolupracovníky a vedoucími z jiných projektů, což byl dříve problém u souběžně realizovaných projektů.

Dále pak investovat do propagace, zviditelnit se na konferencích a nabídnout partnerství vysokým školám s IT zaměřením formou spolupráce se studenty na diplomové práci, kdy téma bude vybráno na základě diskuze pracovníků o přínosnosti práce pro firmu a pořádání odborných a pro studenty zajímavých přednášek přímo na fakultě školy. Vzhledem k nízkým nákladům při propagaci formou odborných článků na webech s IT zaměřením, doporučuje autorka, mimojiné takto představovat nové produkty.

Cílem práce byla analýza podnikové strategie softwarové společnosti a návrhy na její zlepšení. Pro provedení analýz a sestavení strategického plánu, který byl předán společnosti, je považován cíl práce za splněný.

Použitá literatura

1. ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.
2. CLAUSEWITZ, Carl von. *Vom Kriege: chapters in the history of the industrial enterprise*. 21. - 25. Tsd. S.I.: Rowohlt, 1992, 463 p. Expert (Grada). ISBN 978-349-9451-386.
3. CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. 1. vyd. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, c1990, 463 p. Expert (Grada). ISBN 02-625-3009-0.
4. RUMELT, R. P., "The Evaluation of Business Strategy," in Glueck, W. F., *Business Policy and Strategic Management*. 3rd edition. New York: McGraw-Hill, 1980.
5. VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
6. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Nakladatelství: Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
7. GUINN, A., KRATOCHVÍL, O., MATUŠÍKOVÁ I. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s. r. o., 2007, 198 s., ISBN 978-80-7314-125-7
8. MICHALKO, Milan. *Strategický management*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě, 2007. ISBN 80-86764-60-5.
9. CHARVÁT J., *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.
10. KASSAY, Š. – SOUČEK, Z.: *Efektívna stratégia podniku. Strateg.* Bratislava 1998. ISBN 80-967919-0-7
11. KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení – teorie pro praxi*. C. H. Beck. Praha 2002. ISBN 80-7179-578-X
12. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

13. ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.
14. FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
15. SEDLÁČKOVÁ, H.; VYKYPĚL O. *Strategická analýza*. Str. 1
16. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1
17. NÝVLTOVÁ, Romana. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 9788024731582.
18. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
19. IT průmysl v poslední době dynamicky roste, alespoň mimo Evropu. In: *ITbiz.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/zpravicky/it-prumysl-v-posledni-dobe-dynamicky-roste>
20. JOHNOVÁ, Ivana. *Analýza a zhodnocení podnikové strategie a konkurenční výhody společnosti Volvo Group*. Pardubice, 2010. <http://hdl.handle.net/10195/36770>. Diplomová práce. Univerzita Pardubice
21. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
22. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
23. Interní materiály Ami Praha a.s.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Horizontální analýza VZZ

Příloha 2: horizontální analýza rozvaha

Příloha 3: Vertikální analýza VZZ

Příloha 4: Vertikální analýza rozvaha

Příloha 5: Logo AMI Praha a.s.

Příloha 6: Certifikáty pro řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001 : 2009

Příloha 7: Řízení bezpečnosti informací dle normy ČSN ISO/IEC 27001 : 2006

Příloha 7: Řízení IT služeb dle normy ČSN ISO/IEC 20000-1 : 2006

HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA

Výkaz zisku a ztrát: Ami Praha, a. s.									
Položka		2007/2008	2007/2008	2008/2009	2008/2009	2009/2010	2009/2010	2010/2011	2010/2011
I.	Tržby za prodej zboží	-15 611	-81,9%	5 042	145,8%	-7 112	-83,7%	8 409	605,8%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	-14 524	-84,1%	2 809	102,2%	-4 438	-79,8%	7 533	672,6%
	+ OBCHODNÍ MARŽE	-1 087	-60,5%	2 233	315,0%	-2 674	-90,9%	876	326,9%
II.	Výkony	23 321	55,8%	-8 498	-13,1%	10 147	17,9%	-10 007	-15,0%
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	24 981	61,0%	-10 027	-15,2%	10 576	18,9%	-9 570	-14,4%
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	-1 660	-200,0%	1 529	-184,2%	-429	-61,4%	-437	-161,9%
3.	Aktivace	0		0		0		0	
B.	Výkonová spotřeba	13 590	47,0%	1 521	3,6%	5 074	11,5%	-11 584	-23,6%
1.	Spotřeba materiálu a energie	-17	-0,8%	-348	-17,5%	54	3,3%	248	14,6%
2.	Služby	13 607	50,6%	1 869	4,6%	5 020	11,9%	-11 832	-25,0%
	+ PŘIDANÁ HODNOTA	8 644	58,9%	-7 786	-33,4%	2 399	15,4%	2 453	13,7%
C.	Osobní náklady	6 864	104,3%	2 165	16,1%	-2 542	-16,3%	1 216	9,3%
1.	Mzdové náklady	4 847	101,4%	1 782	18,5%	-1 917	-16,8%	520	5,5%
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	0		0		0		480	
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 792	116,5%	388	11,7%	-510	-13,7%	199	6,2%
4.	Sociální náklady	225	84,3%	-5	-1,0%	-115	-23,6%	17	4,6%
D.	Daně a poplatky	-23	-43,4%	4	13,3%	5	14,7%	10	25,6%
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	-20	-16,3%	87	84,5%	300	157,9%	283	57,8%
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	-271	-23,0%	-852	-93,8%	-56	-100,0%	753	
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-329	-27,9%	-850	-100,0%	0		220	
2.	Tržby z prodeje materiálu	58		-2	-3,4%	-56	-100,0%	533	
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	-164	-16,2%	-850	-100,0%	0		320	
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-164	-16,2%	-850	-100,0%	0		320	
2.	Prodaný materiál	0		0		0		0	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	194	524,3%	-208	-90,0%	970	4217,4%	-969	-97,6%
		0		0		0		0	
IV.	Ostatní provozní výnosy	111	101,8%	238	108,2%	-174	-38,0%	51	18,0%
H.	Ostatní provozní náklady	140	31,2%	-319	-54,2%	627	232,2%	-642	-71,6%
V.	Převod provozních výnosů	0		0		0		0	
I.	Převod provoz. nákladů	0		0		0		0	
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	1 493	19,4%	-9 279	-100,9%	2 809	-3555,7%	3 039	111,3%
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0		0		0		0	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0		0		0		0	
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	0		0		0		0	
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a jednotkách pod podstatným vlivem	0		0		0		0	
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	0		0		0		0	
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	0		0		0		0	
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0		0		0		0	
K.	Náklady z finančního majetku	0		0		0		0	
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	0		0		0		0	
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	0		0		0		0	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finančním majetku	0		0		0		0	
X.	Výnosové úroky	1		43	4300,0%	3	6,8%	-47	-100,0%
N.	Nákladové úroky	68	158,1%	-19	-17,1%	39	42,4%	48	36,6%
XI.	Ostatní finanční výnosy	-112	-98,2%	-1	-50,0%	-1	-100,0%	0	
O.	Ostatní finanční náklady	52	65,0%	-68	-51,5%	-15	-23,4%	8	16,3%
XII.	Převod finančních výnosů	0		0		0		0	
P.	Převod finančních nákladů	0		0		0		0	
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-231	2566,7%	129	-53,8%	-22	19,8%	-103	77,4%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	84	3,9%	-2 062	-93,1%	772	501,3%	355	38,3%
1.	splatná	84	3,9%	-2 062	-93,1%	772	501,3%	355	38,3%
2.	odložená	0		0		0		0	
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	1 178	21,2%	-7 088	-105,1%	2 015	-585,8%	2 581	154,5%
XIII.	Mimořádné výnosy	0		0		0		0	
R.	Mimořádné náklady	0		0		0		0	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0		0		0		0	
1.	splatná	0		0		0		0	
2.	odložená	0		0		0		0	
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	0		0		0		0	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků	0		0		0		0	
***	Výsledek hospodaření za účetní období	1 178	21,2%	-7 088	-105,1%	2 015	-585,8%	2 581	154,5%
	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 262	16,4%	-9 150	-102,1%	2 787	-1466,8%	2 936	113,1%

HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA

Aktiva k 31.12. (tis. Kč)		2007/2008	2007/2008	2008/2009	2008/2009	2009/2010	2009/2010	2010/2011	2010/2011
	AKTIVA CELKEM	12 311	73,6%	-3 259	-11,2%	-3 737	-14,5%	10 485	47,6%
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0		0		0		0	
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	-41	-8,8%	1 804	426,5%	-522	-23,4%	453	26,6%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0		646		-149	-23,1%	-275	-55,3%
1.	Zřizovací výdaje	0		0		0		0	
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0		0		0		0	
3.	Software	0		646		-149	-23,1%	-275	-55,3%
4.	Ocenitelná práva	0		0		0		0	
5.	Goodwill	0		0		0		0	
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0		0		0		0	
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	0		0		0		0	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný	0		0		0		0	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-243	-66,4%	72	58,5%	1 013	519,5%	728	60,3%
1.	Pozemky	0		0		0		0	
2.	Stavby	0		0		0		0	
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	7	6,0%	72	58,5%	1 013	519,5%	728	60,3%
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	0		0		0		0	
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0		0		0		0	
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0		0		0		0	
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	0		0		0		0	
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	-250	-100,0%	0		0		0	
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0		0		0		0	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	202	206,1%	1 086	362,0%	-1 386	-100,0%	0	
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	-98	-100,0%	0		0		0	
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným	0		0		0		0	
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0		0		0		0	
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	300		1 086	362,0%	-1 386	-100,0%	0	
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0		0		0		0	
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0		0		0		0	
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční m	0		0		0		0	
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	12 089	76,4%	-4 774	-17,1%	-4 021	-17,4%	10 981	57,5%
C.I.	Zásoby	-832	-100,0%	0		270		-167	-61,9%
1.	Materiál	-2	-100,0%	0		0		0	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	-830	-100,0%	0		270		-167	-61,9%
3.	Výrobky	0		0		0		0	
4.	Zvířata	0		0		0		0	
5.	Zboží	0		0		0		0	
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0		0		0		0	
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-1	-0,7%	0	0,0%	0	0,0%	10	7,5%
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0		0		0		0	
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0		0		0		0	
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod pod	0		0		0		0	
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účas	0		0		0		0	
5.	Dohadné účty aktivní	0		0		0		0	
6.	Jiné pohledávky	-1	-0,7%	0	0,0%	0	0,0%	10	7,5%
7.	Odložená daňová pohledávka	0		0		0		0	
C.III.	Krátkodobé pohledávky	17 065	160,8%	-6 245	-22,6%	-4 642	-21,7%	11 242	66,9%
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	16 924	161,0%	-6 697	-24,4%	-4 315	-20,8%	11 341	69,1%
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0		14		47	335,7%	-61	-100,0%
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod pod	0		0		0		0	
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účas	0		0		0		0	
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0		0		0		0	
6.	Stát - daňové pohledávky	0		388		-388	-100,0%	0	
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	141	133,0%	50	20,2%	-3	-1,0%	-21	-7,1%
8.	Dohadné účty aktivní	0		0		0		0	
9.	Jiné pohledávky	0		0		17		-17	-100,0%
C.IV.	Finanční majetek	-4 143	-97,8%	1 471	1564,9%	351	22,4%	-104	-5,4%
1.	Peníze	-2 212	-96,0%	1 473	1601,1%	-11	-0,7%	258	16,6%
2.	Účty v bankách	-1 931	-99,9%	-2	-100,0%	362		-362	-100,0%
3.	Krátkodobý finanční majetek	0		0		0		0	
4.	Požizovaný krátkodobý majetek	0		0		0		0	
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	263	59,9%	-289	-41,2%	806	195,2%	-949	-77,9%
D.I.	Časové rozlišení	263	59,9%	-289	-41,2%	806	195,2%	-949	-77,9%
1.	Náklady příštích období	150	34,2%	-176	-29,9%	-143	-34,6%	0	0,0%
2.	Komplexní náklady příštích období	0		0		0		0	
3.	Příjmy příštích období	113		-113	-100,0%	949		-949	-100,0%

Aktiva k 31.12. (tis. Kč)	2007/2008	2007/2008	2008/2009	2008/2009	2009/2010	2009/2010	2010/2011	2010/2011
PASIVA CELKEM	12 311	73,63%	-3 259	-11,23%	-3 737	-14,50%	10 485	47,58%
A. VLASTNÍ KAPITÁL	1 927	26,92%	-1 063	-11,70%	-629	-7,84%	2 972	40,21%
A.I. Základní kapitál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1. Základní kapitál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0		0		0		0	
3. Změny vlastního kapitálu	0		0		0		0	
A.II. Kapitálové fondy	-98	148,48%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1. Emisní ážio	0		0		0		0	
2. Ostatní kapitálové fondy	0		0		0		0	
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-98	148,48%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0		0		0		0	
A.III. Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1. Zákonný rezervní fond	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2. Statutární a ostatní fondy	0		0		0		0	
A.IV. Hospodářský výsledek minulých let	847	185,34%	6 025	462,04%	-2 644	-36,08%	391	8,35%
1. Nerozdělený zisk minulých let	847	185,34%	6 025	462,04%	-2 644	-36,08%	391	8,35%
2. Neuhrazená ztráta minulých let	0		0		0		0	
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 178	21,16%	-7 088	-105,10%	2 015	-585,76%	2 581	154,46%
B. CIZÍ ZDROJE	10 249	108,24%	-2 222	-11,27%	-5 591	-31,96%	3 707	31,14%
B.I. Rezervy	1	0,48%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0		0		0		0	
2. Rezerva na důchody a podobné závazky	0		0		0		0	
3. Rezerva na daň z příjmů	0		0		0		0	
4. Ostatní rezervy	1	0,48%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B.II. Dlouhodobé závazky	0		0		0		0	
1. Závazky z obchodních vztahů	0		0		0		0	
2. Závazky k ovládanými a řízenými osobami	0		0		0		0	
3. Závazky k účetním jednotkami pod podstatnými	0		0		0		0	
4. Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům	0		0		0		0	
5. Přijaté zálohy	0		0		0		0	
6. Vydané dluhopisy	0		0		0		0	
7. Směnky k úhradě	0		0		0		0	
8. Dohadné účty pasivní	0		0		0		0	
9. Jiné závazky	0		0		0		0	
10. Odložený daňový závazek	0		0		0		0	
B.III. Krátkodobé závazky	6 256	67,57%	-1 544	-9,95%	-3 170	-22,69%	2 279	21,10%
1. Závazky z obchodních vztahů	6 643	110,72%	-897	-7,09%	-3 362	-28,62%	-72	-0,86%
2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0		0		0		0	
3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatnými	0		0		0		0	
4. Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům	0		0		0		0	
5. Závazky k zaměstnancům	226	43,05%	-29	-3,86%	-108	-14,96%	139	22,64%
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního	216	97,30%	-83	-18,95%	-13	-3,66%	93	27,19%
7. Stát - daňové závazky a dotace	-829	-33,00%	-535	-31,79%	313	27,26%	2 119	145,04%
8. Přijaté zálohy	0		0		0		0	
9. Vydané dluhopisy	0		0		0		0	
10. Dohadné účty pasivní	0		0		0		0	
11. Jiné závazky	0		0		0		0	
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	3 992		-678	-16,98%	-2 421	-73,05%	1 428	159,91%
1. Bankovní úvěry dlouhodobé	0		0		567		683	120,46%
2. Krátkodobé bankovní úvěry	3 992		-678	-16,98%	-2 988	-90,16%	745	228,53%
3. Krátkodobé finanční výpomoci	0		0		0		0	
C. OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	135	142,11%	26	11,30%	2 483	969,92%	3 806	138,96%
C.I. Časové rozlišení	135	142,11%	26	11,30%	2 483	969,92%	3 806	138,96%
1. Výdaje příštích období	135	142,11%	26	11,30%	1 076	420,31%	-1 114	-83,63%
2. Výnosy příštích období	0		0		1 407		4 920	349,68%
	0		0		0		0	

Příloha 2: horizontální analýza rozvahy

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA						
Výkaz zisku a ztrát: Ami Praha, a. s.						
Položka	č.ř.	2007	2008	2009	2010	2011
I. Tržby za prodej zboží	01	46,6%	5,2%	15,2%	2,1%	17,2%
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	02	42,2%	4,2%	9,9%	1,7%	15,2%
+ OBCHODNÍ MARŽE	03	4,4%	1,1%	5,3%	0,4%	2,0%
II. Výkony	04	102,0%	98,7%	101,3%	100,4%	99,7%
1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2. Změna stavu zásob vlastní výroby	06	2,0%	-1,3%	1,3%	0,4%	-0,3%
3. Aktivace	07	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
B. Výkonová spotřeba	08	70,6%	64,4%	78,7%	73,8%	65,9%
1. Spotřeba materiálu a energie	09	4,9%	3,0%	2,9%	2,5%	3,4%
2. Služby	10	65,7%	61,4%	75,8%	71,3%	62,5%
+ PŘIDANÁ HODNOTA	11	35,9%	35,4%	27,8%	27,0%	35,8%
C. Osobní náklady	12	16,1%	20,4%	27,9%	19,7%	25,1%
1. Mzdové náklady	13	11,7%	14,6%	20,4%	14,3%	17,6%
2. Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3,8%	5,1%	6,7%	4,8%	6,0%
4. Sociální náklady	16	0,7%	0,7%	0,9%	0,6%	0,7%
D. Daně a poplatky	17	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
E. Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	0,3%	0,2%	0,3%	0,7%	1,4%
III. Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	2,9%	1,4%	0,1%	0,0%	1,3%
1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	2,9%	1,3%	0,0%	0,0%	0,4%
2. Tržby z prodeje materiálu	21	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	0,9%
F. Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	2,5%	1,3%	0,0%	0,0%	0,6%
1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2,5%	1,3%	0,0%	0,0%	0,6%
2. Prodaný materiál	24	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0,1%	0,4%	0,0%	1,5%	0,0%
26	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
IV. Ostatní provozní výnosy	27	0,3%	0,3%	0,8%	0,4%	0,6%
H. Ostatní provozní náklady	28	1,1%	0,9%	0,5%	1,3%	0,4%
V. Převod provozních výnosů	29	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
I. Převod provoz. nákladů	30	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	18,8%	14,0%	-0,1%	4,1%	10,1%
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
J. Prodané cenné papíry a podíly	32	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
VII. Výnosy z dl. finančního majetku	33	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
35	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
2. Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3. Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
K. Náklady z finančního majetku	39	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IX. Výnosy z přecenění CP a derivátů	40	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
L. Náklady z přecenění CP derivátů	41	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
X. Výnosové úroky	43	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%
N. Nákladové úroky	44	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%
XI. Ostatní finanční výnosy	45	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
O. Ostatní finanční náklady	46	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
XII. Převod finančních výnosů	47	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
P. Převod finančních nákladů	48	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	0,0%	-0,4%	-0,2%	-0,2%	-0,4%
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	50	5,2%	3,4%	0,3%	1,4%	2,3%
1. splatná	51	5,2%	3,4%	0,3%	1,4%	2,3%
2. odložená	52	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	13,6%	10,2%	-0,6%	2,5%	7,5%
XIII. Mimořádné výnosy	54	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
R. Mimořádné náklady	55	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1. splatná	57	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2. odložená	58	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
* MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
T. Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům	60	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
*** Výsledek hospodaření za účetní období	61	13,6%	10,2%	-0,6%	2,5%	7,5%
Výsledek hospodaření před zdaněním	62	18,8%	13,6%	-0,3%	3,9%	9,7%

Příloha 3: Vertikální analýza VZZ

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA

Rozvaha: Ami Praha, a. s.		podíl na bilanční sumě				
Aktiva k 31.12. (tis. Kč)		2007	2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	2,8%	1,5%	8,6%	7,7%	6,6%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,0%	0,0%	2,5%	2,3%	0,7%
3.	Software	0,0%	0,0%	2,5%	2,3%	0,7%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2,2%	0,4%	0,8%	5,5%	6,0%
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	0,7%	0,4%	0,8%	5,5%	6,0%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,6%	1,0%	5,4%	0,0%	0,0%
C.	OBĚZNÁ AKTIVA	94,6%	96,1%	89,8%	86,7%	92,5%
C.I.	Zásoby	5,0%	0,0%	0,0%	1,2%	0,3%
2.	Nedokončená výroba a polotovary	5,0%	0,0%	0,0%	1,2%	0,3%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0,8%	0,5%	0,5%	0,6%	0,4%
6.	Jiné pohledávky	0,8%	0,5%	0,5%	0,6%	0,4%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	63,5%	95,3%	83,2%	76,2%	86,2%
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	62,8%	94,5%	80,5%	74,5%	85,4%
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0,0%	0,0%	0,1%	0,3%	0,0%
6.	Stát - daňové pohledávky	0,0%	0,0%	1,5%	0,0%	0,0%
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	0,6%	0,9%	1,2%	1,3%	0,8%
9.	Jiné pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
C.IV.	Finanční majetek	25,3%	0,3%	6,1%	8,7%	5,6%
1.	Peníze	13,8%	0,3%	6,1%	7,1%	5,6%
2.	Účty v bankách	11,6%	0,0%	0,0%	1,6%	0,0%
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	2,6%	2,4%	1,6%	5,5%	0,8%
D.I.	Časové rozlišení	2,6%	2,4%	1,6%	5,5%	0,8%
1.	Náklady příštích období	2,6%	2,0%	1,6%	1,2%	0,8%
3.	Příjmy příštích období	0,0%	0,4%	0,0%	4,3%	0,0%
Pasiva k 31.12. (tis. Kč)		2007	2008	2009	2010	2011
	PASIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	42,8%	31,3%	31,1%	33,5%	31,9%
A.I.	Základní kapitál	6,0%	3,4%	3,9%	4,5%	3,1%
1.	Základní kapitál	6,0%	3,4%	3,9%	4,5%	3,1%
A.II.	Kapitálové fondy	-0,4%	-0,6%	-0,6%	-0,7%	-0,5%
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-0,4%	-0,6%	-0,6%	-0,7%	-0,5%
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	1,2%	0,7%	0,8%	0,9%	0,6%
1.	Zákonný rezervní fond	1,2%	0,7%	0,8%	0,9%	0,6%
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	2,7%	4,5%	28,4%	21,3%	15,6%
1.	Nerozdělený zisk minulých let	2,7%	4,5%	28,4%	21,3%	15,6%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	33,3%	23,2%	-1,3%	7,6%	13,1%
B.	CIZÍ ZDROJE	56,6%	67,9%	67,9%	54,0%	48,0%
B.I.	Rezervy	1,3%	0,7%	0,8%	1,0%	0,6%
4.	Ostatní rezervy	1,3%	0,7%	0,8%	1,0%	0,6%
B.II.	Dlouhodobé závazky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
B.III.	Krátkodobé závazky	55,4%	53,4%	54,2%	49,0%	40,2%
1.	Závazky z obchodních vztahů	35,9%	43,5%	45,6%	38,0%	25,6%
5.	Závazky k zaměstnancům	3,1%	2,6%	2,8%	2,8%	2,3%
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního	1,3%	1,5%	1,4%	1,6%	1,3%
7.	Stát - daňové závazky a dotace	15,0%	5,8%	4,5%	6,6%	11,0%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0,0%	13,8%	12,9%	4,1%	7,1%
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%	3,8%
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0,0%	13,8%	12,9%	1,5%	3,3%
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	0,6%	0,8%	1,0%	12,4%	20,1%
C.I.	Časové rozlišení	0,6%	0,8%	1,0%	12,4%	20,1%
1.	Výdaje příštích období	0,6%	0,8%	1,0%	6,0%	0,7%
2.	Výnosy příštích období	0,0%	0,0%	0,0%	6,4%	19,5%

Příloha 5: Logo AMI Praha a.s.



Příloha 6: Certifikáty pro řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001 : 2009

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů managementu kvality

CQS[®]

CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2068/2011

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že systém managementu kvality

AMI Praha a.s.
Hanusova 29, 140 00 Praha 4, Česká republika
Kancelář: Pláničkova 11, 160 00 Praha 6

byl prověřen a sledán v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 9001 : 2009

Tento certifikát platí pro procesy:

- **Poskytování služeb při návrhu a implementaci řešení v oblasti informačních technologií a internetu**

Platnost certifikátu omezena do: 02. 05. 2014

Datum rozhodnutí: 02. 05. 2011

Datum vydání: 02. 05. 2011

Datum udělení prvního certifikátu: 05. 05. 2008


Ing. Jana Olšanská
Vedoucí certifikačního orgánu



Členové CQS:

Elektrotechnický zkušební ústav, s.p., Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, a.s., Strojirenský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – občápný závod – ZÚLP, Textilní zkušební ústav, s.p.

* Seznam členů CQS platný v době vydání certifikátu. Aktuální seznam je k dispozici na www.cqs.cz.

Příloha 7: Řízení bezpečnosti informací dle normy ČSN ISO/IEC 27001 : 2006

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů řízení bezpečnosti informací

CQS


CERTIFIKÁT
číslo: CQS 63/2011

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že

systém managementu bezpečnosti informací v organizaci

AMI Praha a.s.
Hanusova 29, 140 00 Praha 4, Česká republika
Kancelář: Pláničkova 11, 160 00 Praha 6
byl prověřen a sledán v souladu s požadavky

ČSN ISO/IEC 27001 : 2006

Tento certifikát platí pro celou společnost v souladu s „Prohlášením o aplikovatelnost“ z 18.04.2011 pro obor
(služby):

- **Poskytování služeb při návrhu a implementaci řešení v oblasti
informačních technologií a internetu**

Platnost certifikátu omezena do: 02. 05. 2014
Rozhodnutí o certifikaci: 02. 05. 2011
Datum vydání: 02. 05. 2011
Datum udělení prvního certifikátu: 05. 05. 2008


Ing. Jana Olšanská
Vedoucí certifikačního orgánu





Členové CQS:
Elektrotechnický zkušební ústav, s.p., Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p., Inst.tut.pro testování a certifikaci, a.s., Strojírenský
zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – odštěpový závod
– ZÚL*, Technický zkušební ústav, s.p.

* Seznam členů CQS platný v době vydání certifikátu. Aktuální seznam je k dispozici na www.cqs.cz.

Příloha 7: Řízení IT služeb dle normy ČSN ISO/IEC 20000-1 : 2006.

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci managementu služeb IT

CQS[®]



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 64/2011

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti na základě kladného výsledku certifikačního auditu prohlašuje, že

management služeb IT v organizaci

AMI Praha a.s.
Hanusova 29, 140 00 Praha 4, Česká republika
Kancelář: Pláničkova 11, 160 00 Praha 6

byl prověřen a shledán v souladu s požadavky

ČSN ISO/IEC 20000-1 : 2006

Tento certifikát platí pro poskytované služby:

- **Servisní služby v oblasti informačních technologií**
- **Podpora provozu aplikací a serverů**

Platnost certifikátu omezena do: 02. 05. 2014

Rozhodnutí o certifikaci: 02. 05. 2011

Datum vydání: 02. 05. 2011



Ing. Jana Olšanská
Vedoucí certifikačního orgánu



Členové CQS:

Elektrotechnický zkušební ústav, s.p., Fyzikálně-technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, a.s., Strojirenský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – oddělení zednářské – ZÚLP, Textilní zkušební ústav, s.p.

* Seznam členů CQS platný v době vydání certifikátu. Aktuální seznam je k dispozici na www.cqs.cz.